

Uusien esimiesten kokemuksia perehdytyksestä

Maikki Heinonen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Heinonen, Maikki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2017
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Uusien esimiesten kokemuksia perehdytyksestä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timonen, Juha		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uusien esimiesten kokemuksia perehdytyksestä. Lisäksi selvitettiin uuden esimiehen perehdytyksessä huomioitavia asioita ja sen keskeistä sisältöä. Tavoitteiden tueksi selvitettiin myös esimiestyöhön liittyviä tekijöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä esimiesperehdytykseen liittyvistä kokemuksista. Tutkimustulosten avulla toimeksiantaja voi jatkossa kehittää esimiesperehdytystä entistä paremmaksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuun 2017 aikana toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevälle neljälle uudelle esimiehelle. Aineistonanalyysimenetelminä käytettiin asiasisällön tiivistämistä, teorialähtöistä analyysia ja teemoittelua. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui esimiestyöstä ja perehdytyksestä.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan uusien esimiesten kokemukset olivat hyvin erilaisia, mutta niistä ilmeni silti yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia. Kaikkien tutkittavien perehdytyksessä oli jonkin verran huomioitu esimiesasema, mutta esimiesperehdytyksessä koettiin olevan paljon kehittämisen varaa. Uudet esimiehet kokivat kaipaavansa eniten tukea henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä, johtamisen työkaluissa ja yleisperehdytykseen liittyvissä asioissa. Tulosten perusteella todettiin uusien esimiesten kaipaavan yleisesti ottaen enemmän tukea uransa alkuvaiheisiin. Tuen keinoiksi esitettiin muun muassa vuorovaikutusta ja verkostoitumista, joita voisi hyödyntää esimerkiksi mentoroinnin tai vertaistuen avulla. Tulosten perusteella saatiin arvokasta tietoa keinoista, joilla uusien esimiesten perehdytystä voisi kehittää.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Esimiestyö, perehdytys		
Muut tiedot		

Author(s) Heinonen, Maikki	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 74	Permission for web publication: x
Title of publication Newly hired managers' experiences of orientation		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Central Finland Health Care District		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to explore the experiences of Central Finland Health Care District's newly hired managers related to their orientation. In addition, the study focused on the important issues and central content in the orientation. In order to support these aims, factors related to management were also examined. The purpose of the study was to generate new information for the assignor and increase understanding of experiences related to managers' orientation. In the future, the assignor can improve their managers' orientation based on the results.</p> <p>The study was conducted using a qualitative approach, and the research method was a theme interview. The theme interviews were conducted with the assignor's four newly hired managers in March 2017. The analysis methods were summarising, theoretical analysis and theming. The theoretical framework of the thesis addressed management and orientation.</p> <p>According to the results, the newly hires managers' experiences varied to a great extent, but similarities could still be found. All of the respondents' orientations had taken their managerial positions into account, but they also identified numerous development targets in the orientation. The managers stated that they needed support mostly in the human resources management, with management tools and issues related to general orientation. According to the results, the newly hired managers generally needed more support in the early stages of their careers. With regard to the ways of support, the respondents suggested, for example, interaction and networking by means of mentoring or peer support. The results gave valuable information about the ways to develop newly hired managers' orientation.</p>		
Keywords/tags (subjects)		
Management, orientation		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Tutkimusasetelma	4
2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	4
2.2 Tutkimusmenetelmät	5
3 Esimiestyö	12
3.1 Esimiesosaaminen	18
3.2 Uusi esimies	20
4 Perehdytys	22
4.1 Perehdytystä säätelevät lait ja asetukset	23
4.2 Perehdytyksen vaikutukset.....	24
4.3 Perehdytyksen sisältö ja toteutus.....	26
4.4 Uuden esimiehen perehdytys.....	33
5 Tutkimustulokset	37
5.1 Ajatuksia uuden esimiehen työstä.....	37
5.2 Kokemuksia esimiesperehdytyksestä	42
5.3 Esimiesten kehitysideoita perehdytyksestä.....	51
6 Johtopäätökset	56
7 Pohdinta	62
Lähteet	66
Liitteet	70
 Liite 1. Teemahaastattelurunko	 70
Liite 2. Saatekirje.....	71

Kuviot

Kuvio 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 74).	19
--	----

Kuvio 2. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia esitettynä verkkokurssilla (Mäntyharju 2017).	31
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Mihin yritys ja alaiset tarvitsevat esimiestä (Salminen 2006, 24).....	14
Taulukko 2. Johtaminen (Pentikäinen 2009, 14).....	15

1 Johdanto

Onnistunut ja hyvä esimiestyö on kiistämättömästi merkittävää toimintaa organisaation menestymisen kannalta. Salminen (2006, 23–24) toteaa, että ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energiaa ei pystytä suuntaamaan strategisesti oikeisiin päämääriin. Uudella esimiehellä on monia haasteita edessään aloittaessaan uudessa johtamistehtävässä. Esimiestehtävät ovat haasteellisia ja ilman tukea niistä tulee entistä haastavampia. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015, 38.)

Koska esimiestehtävät ovat haasteellisia, työnantajan tulee tukea uutta esimiestä mahdollisimman hyvällä perehdytyksellä. Aaltonen ja muut (2015) esittävät, että usein esimiehet kaipaavat enemmän tukea uransa alkumetreillä erityisesti henkilötyöjohtamiseen. Siksi uuden esimiehen perehdytys vaatii laajan ja hyvin räätälöidyn perehdytysohjelman, sillä uuden esimiehen on kaiken muun lisäksi tutustuttava johtamistehtäväänsä sekä uuteen rooliinsa esimiehenä (Österberg 2014, 117). Hyvällä esimiesperehdytyksellä työnantaja osoittaa myös arvostusta esimiestyötä kohtaan (Aaltonen ym. 2015, 214).

Perehdytykseen liittyviä opinnäytetöitä löytyy paljon, mutta tämä opinnäytetyö on ensimmäinen esimiesten perehdytykseen keskittyvä työ Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kvalitatiivisen tutkimuksen avulla Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uusien esimiesten kokemuksia perehdytyksestä. Opinnäytetyön avulla halutaan tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä aiheesta.

Tarkoituksena on selvittää teemahaastattelun keinoin, millaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on saamastaan perehdytyksestä ja kuinka sitä voisi jatkossa kehittää. Tarkoituksena on, että tutkittavista kokemuksista nousee myös esille esimiesperehdytyksessä huomioitavia asioita ja sen keskeistä sisältöä. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ole tutkittu aiheetta aikaisemmin, minkä vuoksi tutkimus tuo toimeksiantajalle aivan uutta tietoa kyseisestä ilmiöstä. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja voi kehittää esimiesperehdytystä vastaamaan siihen kohdistuvia toiveita ja odotuksia. Aihe on myös merkityksellinen tutkittavien kannalta, sillä he saa-

vat tutkimuksen kautta kanavan jakaa heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään aiheesta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan lakisääteisen perehdytyksen lisäksi esimiestyöhön liittyviä tekijöitä, jotta lukijalle muodostuu ymmärrys esimiestyön vaatimuksista. Näin korostetaan myös esimiesperehdytyksen merkitystä.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelmat ja -kysymykset, käytettyjä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja kerrotaan tutkimuksen käytännön toteuttamisesta. Tutkimusmenetelmät perustellaan tutkimusongelman kautta. Lopuksi esitellään tutkimuksen toimeksiantaja.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen edellytyksenä on tutkimusongelma ja sen määrittely, sillä tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia (Kananen 2015, 41). Opinnäytetyön tavoite on selvittää Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uusien esimiesten kokemuksia perehdytyksestä. Tavoitteena on tuottaa tietoa ja lisätä ymmärrystä uusien esimiesten kokemuksista perehdytyksestä niin, että perehdytyksen sisältöä voidaan jatkossa kehittää vastaamaan esimiesten toiveita ja odotuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on saada uusien esimiesten kokemukset ja mielipiteet kuulluksi. Tutkimusongelmana on *uusien esimiesten kokemukset perehdytyksestä*. Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, jotka tuottavat aineiston avulla vastauksen tutkimusongelmaan (Kananen 2015, 55). Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on perehdytyksestä?
- Mitä asioita uuden esimiehen perehdytyksessä tulisi huomioida?

On tärkeää, että perehdytystä tarkastellaan etukäteenä investointina, sillä perehdytyksellä on kiistattomia vaikutuksia muun muassa työn tuloksiin, työhyvinvointiin, työmotivaatioon sekä työturvallisuuteen (Penttinen & Mäntynen 2009). Keski-Suomen sairaanhoitopiirille perehdytys ja esimiestyö ovat tärkeitä asioita, joita arvostetaan ja halutaan kehittää. Tästä syystä opinnäytetyössä selvitetään Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uusien esimiehien kokemuksia heidän saamastaan perehdytyksestä. Kun tiedetään uusien esimiesten kokemuksia ja heidän esille tuomia näkökulmia, tunnistetaan paremmin esimiesperehdytyksen kehittämistarpeita.

Tässä tutkimuksessa tutkittavaksi kohteeksi rajattiin Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin uudet esimiehet eri ammattiryhmistä. Uusien esimiesten kokemukset soveltuivat parhaiten tutkimuksen näkökulmaksi, sillä toimeksiantaja halusi kerätä tietoa esimiesperehdytykseen liittyvistä kokemuksista. Lisäksi tutkimuksen ajankohta on sopiva, sillä uusien esimiehien perehdytyksestä on vain vähän aikaa, ja siten myös heidän on helpompi jakaa kokemuksiaan perehdytyksen ollessa tuoreessa muistissa. Uudeksi esimieheksi määriteltiin työntekijä, joka aloitti esimiestehtävissä työskentelyn vuoden 2016 aikana.

Tutkimusongelman kannalta on tärkeää saada tietoa siitä, minkälaisia asioita uuden esimiehen työn aloittamiseen ja perehdytykseen liittyy. Uusien esimiesten kokemuksista toimeksiantaja saa paljon uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Esimiehille tutkimus voi toimii myös keinona antaa palautetta. Uusilta esimiehiltä tiedustellaan vähäisesti myös esimiestyön tärkeistä asioista johtopäätösten tekemisen helpottamiseksi. Uusilla esimiehillä voi olla myös arvokkaita kehitysideoita esimiesperehdytyksen kehittämiseen. Näin voidaan saada vastauksia siihen, että mitä asioita jatkossa tulisi huomioida paremmin esimiesten perehdytyksessä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jolla pyritään saamaan uutta tietoa ilmiöistä, joita ei voi määrien mukaan tutkia, eikä siitä ole teorioita tai malleja. Kvalitatiivinen tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan ymmärrystä ja syvällistä näke-

mystä ilmiöistä. Pääsääntö on, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisimmin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on kannattava. (Kananen 2010, 37–41.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen.

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan luoda uusia teorioita ilmiön ymmärtämisen kautta. Tutkija voi soveltaa jotain olemassa olevaa tietoa tai teoriaa uuteen ilmiöön ja laajentaa ilmiön ymmärrystä. Kvalitatiivisella tutkimuksella tutkija voi myös saada ilmiöstä hyvän kuvauksen ja syventää sen merkitystä. (Kananen 2010, 41–42.) Laadullisella tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä eli saamaan vastauksia siihen kysymykseen, että mistä tässä ilmiössä on kyse (Kananen 2014, 16).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja se muuttuu olosuhteiden mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole selvää etenemispolkua, vaan siinä paljon on tulkinnan varaa. Tutkimuksen tapauksia ja aineistoa käsitellään ainutlaatuisina eikä siten tuloksia voida yleistää. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, sillä toimeksiantaja oli kiinnostunut keräämään uusien esimiesten kokemuksia ja kehittämideoita sekä lisäämään ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Tutkimusmenetelmän valintaa tukee se, että tässä tutkimuksessa halutaan tutkia tutkimuksen kohderyhmän omia kokemuksia. Merkityksellistä tutkimusongelman kannalta on se, minkälaisia kokemukset ovat, eikä niinkään se, että kuinka paljon niitä on. Ihmisten omia tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia ei voi mitata määrissä, joten kvalitatiivinen tutkimusote oli selkeä valinta.

Aineistonkeruumenetelmä

Erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä kerätään ratkaisun tuottamiseen tarvittavaa tietoa, joiden tuloksena on tutkimuksen aineistot. Aineistonkeruumenetelmät vaihtelevat tutkimusotteen mukaan. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, dokumentit ja havainnointi. (Kananen 2015, 80–81.) Laadullisen tutkimuksen yleisin haastattelun muoto on teemahaastattelu (Kananen 2015, 81), jota hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa.

Haastattelun muotoja on monia, ja ne vaihtelevat kysymystyyppien mukaan. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu sopii tietynlaisiin tilanteisiin, joissa se tuottaa tutkimusmenetelmän kannalta oleellista tietoa. (Kananen 2014, 70.) Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan tutkia mielipiteitä, käyttäytymisiä tai sellaisia alueita, joista ei tiedä kovin paljon. Haastattelu sopii menetelmäksi myös silloin, kun tutkimus suuntautuu menneeseen aikaan. Pääsääntöisesti haastattelua käytetään, kun ilmiötä ei tunneta riittävästi. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun haittapuolia ovat sen hitaus, kustannukset ja tutkijan mahdollisuus vaikuttaa tutkitavaan. Haastatteliija voi haitata aineistonkeruuta ohjailemalla vastaajaa ja tekemällä subjektiivisia valintoja. (Kananen 2015, 143.)

Teemahaastattelulla pyritään löytämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita, joilla voidaan kasvattaa ilmiön ymmärtämistä. Teemahaastatteluissa teemat ovat keskustelunaiheita, joihin ei voi vastata lyhyesti niiden laaja-alaisuuden vuoksi. Teemahaastattelutilanne on tutkijan ja tutkittavan kasvokaista kontaktia, jossa on molempuolista vuorovaikutusta. On tavallista, että teemahaastattelussa nousee esille myös uusia asioita ja aiheita, kun keskustellaan ilmiöön liittyvistä teemoista. Siksi teemahaastattelu on vapaamuotoista keskustelua, jossa ei ole valmiiksi lukkoon lyötyjä kysymyksiä. (Kananen 2015, 148.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen uskottiin tuovan tutkimusmenetelmän kannalta sille tyypillisintä tietoa. Teemat pyritään valitsemaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin tutkimusongelman ja tutkittavan ilmiön. Tämä edellyttää tutkijalta näkemystä tutkittavasta ilmiöstä, jotta voidaan varmistaa tutkittavan ilmiön aihealueet haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteessa pyritään etenemään yleisistä ja laajoista aiheiden tasoista yksityiskohtaisempiin. Yksityiskohtaisempien asioiden avulla voidaan esittää myös jatkokysymyksiä. Kananen (2014, 80) kirjoittaa, että jatkokysymyksillä tutkija voi näyttää myös kiinnostuneisuutta tutkittavaa kohtaan, jolloin haastattelutilanteesta tulee aito vuorovaikutteinen tapahtuma.

Teemahaastattelu on tutkittavalle myös vapaamuotoinen menetelmä, jossa voi kertoa avoimesti omista ajatuksista ja kokemuksista. Teemahaastattelu mahdollistaa aidon keskustelun syntymisen ja lisää luottamusta haastattelutilanteeseen (Kananen

2014, 80.) Tämä nähtiin tärkeänä tekijänä aineistonkeruumenetelmää valittaessa. Avoimessa keskustelussa voi saada paljon aineistoa, jos tutkittava pystyy kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti. Näin varmistetaan myös se, että tutkittavan ääni pääsee varmasti kuuluviin.

Aineistonanalyysimenetelmä

Kananen (2014, 99) toteaa, että laadullisen tutkimuksen aineistonanalyysi etenee tutkimusprosessin mukaan yleensä jo tiedonkeruuvaiheessa. Aineiston runsaus peittää yleensä alleen tutkittavan ydinviestin, joten tutkijan tulee löytää tekstistä oleellinen tieto (Kananen 2015, 163). Aineistoon perehtymällä tutkija pyrkii löytämään aineistoon kätkeytyn vastauksen tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 101). Myös Klenken (2008, 10) mukaan laadullisen aineiston analysoinnilla pyritään löytämään tutkittavien kokemasta ilmiöstä arvokasta tietoa, mikä johtaa ongelman ratkaisemiseen.

Kerätty aineisto yhteismitallistetaan, mikä tarkoittaa eri aineistomuotojen yhteen saattamista. Ääninauhoitteet puretaan kirjalliseen muotoon, eli litteroidaan, jotta niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä. Teemahaastattelussa pyritään kirjoittamaan aineisto mahdollisimman sanatarkasti, mutta tutkija joutuu tekemään päätöksen, mitä kaikkea hän litteroi aineiston ollessa suuri. (Kananen 2014, 101, 102.) Litteroinnin tarkkuudessa voidaan erottaa eri tasoja, joita ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkkaa litterointia voidaan käyttää raportissa sitaattina. Aito teksti on osoitus siitä, että näin on sanottu. (Kananen 2015, 160, 161.)

Laadulliseen aineistoon perehtyminen ja sen analysointi edellyttää aina huolellista aineiston lukemista. Aineisto tulee lukea useasti sisällön hahmottamiseksi ja sen jatkajalostamiseksi. Aineiston asiasisällön tiivistäminen on yksi menetelmistä, mikä auttaa tutkijaa etsimään oleellisen tiedon aineistosta. Asiasisältöjä etsitään tekstimas-
sasta ja ne nimetään sisältöä kuvaavalla termillä, jotta niitä voidaan tarkastella eri tasoilla. (Kananen 2015, 163.) Tässä työssä hyödynnettiin laajan aineiston asiasisällön tiivistämistä analyysien tekemiseksi. Johtopäätösten helpottamiseksi aineistoa jäsen-
nettiin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Analyysissä apuna käytettiin myös teorialähtöistä analyysiä. Teorialähtöisessä tulkin-
nassa aineistoa käsitellään teorian kautta, joka helpottaa tutkittavan ilmiön tulkintaa.
Tulkinnan teossa on käytetty hyväksi ilmiön teemoihin liittyviä teorioita ja tutkittu
löytyykö niihin yhtäläisyyksiä aineiston sisällöstä. (Kananen 2015, 174, 175.)

Teemahaastattelun aineiston analysointimenetelmänä teemoittelu tarkoittaa aineis-
tosta esiin nousevia samankaltaisia piirteitä. Nämä piirteet saattavat pohjautua haas-
tattelun teemoihin tai liittyä keskustelussa uusiin esille nouseviin aiheisiin. Analyysis-
sa tutkijan esille nostavat asiat pohjautuvat tulkintoihin tutkittavien kertomuksista.
(Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.) Teemoittelu nähtiin sopivaksi analyysimenetelmäksi
teemojen erittelemisen vuoksi, sillä se helpottaa kokematonta tutkijaa analyysin
muodostamisessa. Teemoittelun avulla aineistosta kerättiin yhteen samankaltaisia
vastauksia.

Luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja laatu on varmistettava. Laadullisen tutki-
muksen luotettavuus on tärkeä varmistaa hyvissä ajoin tutkimuksen suunnitteluvai-
heessa, sillä sen luotettavuuden varmentaminen on vaikeampaa kuin kvantitatiivisen
tutkimuksen. Erilaiset luotettavuusmittarit ovat kehittyneet erityisesti luonnontie-
teissä ja ne on omaksuttu myöhemmin yhteiskuntatieteisiin. Kehittyneet luotetta-
vuusmittarit eivät kuitenkaan sovellu sellaisenaan yhteiskuntatieteellisiin tutkimuk-
siin ja ihmisten ymmärtämiseen, sillä ihminen on ajatteleva ja tunteva yksilö, joka ei
toimi rationaalisesti. (Kananen 2010, 68.)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luonnontieteiden luotettavuuskäsitteitä, jotka ovat
omaksuttu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulos-
ten pysyvyyttä, eli jos sama tutkimus tehdään uudestaan, saadaan samat tulokset.
Validiteetti puolestaan tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Tärkeä käsite on myös
validiteetin ulkoinen validiteetti, eli tutkimustulosten yleistettävyys. (Kananen 2010,
69.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston saturaatio tarkoittaa uusien havaintoyksikkö-
jen ottamista tutkittavaksi niin kauan, että ne tuottavat jotain uutta tutkimukseen.

Jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläätymispiste. Laadullinen tutkimus ei pyri kuitenkaan yleistettävyyteen. (Kananen 2010, 70.)

Kananen (2010) kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa kahden tutkijan saama sama lopputulos lisää tutkimuksen luotettavuutta, eli silloin kyseessä olisi eräänlainen reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä myös luetuttamalla aineisto ja tulkinnat tutkittavalla, mikä vahvistaa tutkijan tulkinnat oikeiksi. Vaarana kuitenkin on, että jälkepäin tiedonantaja kieltää tietojen julkaisemisen. (Kananen 2010, 70.)

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta pyrittiin varmistamaan noudattamalla tutkimuseettisiä periaatteita jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Näitä periaatteita ovat muun muassa luottamuksellisuus, tutkittavien henkilöllisyyksien suojeleminen ja osallistumisen vapaaehtoisuus. (Peltokoski 2017.) Tutkittavat olivat tietoisia tutkimuksen aineistonkeruuseen liittyvistä asioista. Tutkimuksessa huomioitiin myös tutkittavien oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa. Lisäksi haastattelutilanteessa tutkijan vaikutusta tutkittavaan pyrittiin minimoimaan tutkijan aiheeseen perehtymisellä ja oman käyttäytymisen tarkkailulla.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu pitkälti sen laadusta. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston laatua pyrittiin varmistamaan hyvällä dokumentoinnilla. Hirsjärven ja Hurmeksen (2015, 185) mukaan aineistoa ei voida katsoa luotettavaksi, mikäli nauhoitusten kuuluvuus on ollut huonoa ja litterointi on noudattanut eri tason sääntöjä. Tästä syystä tutkimuksen jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti yhtenäisin tasoin heti haastatteluiden jälkeen.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin varmistamaan myös huolellisella suunnittelulla. Tutkimuksen vaiheet pyrittiin kuvailemaan ja perustelemaan tarkasti jo tutkimussuunnitelmassa. Tutkimussuunnitelmaa pyrittiin noudattamaan ja päivittämään koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen luotettavuutta tavoiteltiin jo etukäteen luomalla hyvä teemahaastattelurunko tutkimusongelman kannalta. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen pohdintaosiossa.

Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi etenemään syksyllä 2016 tutkijan työharjoittelujakson loppuvaiheessa toimeksiantajaorganisaatiossa. Varsinainen työ alkoi tammikuussa 2017, jolloin tutkija ja toimeksiantaja sopivat tutkittavasta aiheesta. Tutkijalle aihe oli mielenkiintoinen, koska se sijoittui esimiestyön ja johtamisen osa-alueelle.

Haastateltavaksi kohderyhmäksi muodostui uudet esimiehet. Työntekijä, joka aloitti esimiestehtävissä vuoden 2016 aikana, määriteltiin uudeksi esimieheksi, sillä hänen perehdytyksestään ei olisi liian pitkä aika. Vuonna 2016 tutkittavia uusia esimiehiä Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä aloitti 6, joista 4 halusi osallistua tutkimukseen. Tiedot aloittaneista esimiehistä saatiin sairaanhoitopiirin yhteyshenkilön kautta.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina maaliskuun 2017 aikana. Haastattelutilanteet järjestettiin esimiesten omissa työhuoneissa. Näin tilanteeseen luotiin tutkittaville tuttu ympäristö, jolla pyrittiin lisäämään haastattelutilanteen vapaa-
muotoisuutta ja avoimuutta. Aikaa haastattelutilanteeseen oli varattu tunti, mutta haastattelun keskimääräiseksi kestoksi muodostui noin 35 minuuttia. Esimiehet haastateltiin eri päivinä.

Tutkimukseen osallistuville oli lähetetty haastattelukutsun yhteydessä kirjallinen suostumuslomake, joka allekirjoitettiin ennen haastattelun alkua. Suostumuslomakkeessa oli tieto haastattelun nauhoittamisesta, suorien sitaattien käytöstä raportoinnissa, tutkimuksen luotettavuudesta ja tutkittavien oikeudesta keskeyttää tutkimus milloin tahansa. Samoista asioista, ja erityisesti tutkittavien anonymiteetistä keskusteltiin myös haastattelutilanteen alussa, jotta saatiin luottamusta tutkittavan ja tutkijan välille.

Aineisto litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen kirjalliseen muotoon. Litteroinnissa poistettiin ylimääräisiä täytesanoja tai muita sanoja, jotka voisivat paljastaa tutkittavan henkilöllisyyden. Litteroinnit tehtiin kuitenkin tarkasti puhekielen säilyttäen. Aineisto analysoitiin aikaisemmin kerrottujen menetelmien avulla.

Toimeksiantaja Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Tutkimuksen toimeksiantaja on Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, joka vastaa keski-suomalaisten erikoissairaanhoidosta. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri toteuttaa erikoissairaanhoitoa läheisessä yhteistyössä terveyskeskusten, Jokilaakson sairaalan ja Kuopion yliopistollisen sairaalan sekä muiden erityistason palveluja tuottavien sairaaloiden kanssa. (Sairaanhoitopiiri 2014.) Keski-Suomen sairaanhoitopiirin perustehtävä on antaa kansallisiin ja kansainvälisiin suosituksiin perustuvaa, luotettavaa, turvallista ja vaikuttavaa tutkimusta, hoitoa ja kuntoutusta potilaan parhaaksi (Strategia 2015).

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on suurin ei-yliopistollinen sairaanhoitopiiri, jossa ovat edustettuina lähes kaikki lääketieteen erikoisalajat. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin vahvuuksia on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta, laaja tutkimus- ja koulutustoiminta sekä hyvin hioutunut ja luottamukseen perustuva yhteistoiminta terveyskeskusten kanssa. (Sairaanhoitopiiri 2014.)

Sairaanhoitopiirin ylin päättävä elin on valtuusto, johon kuuluu 49 jäsentä. Hallintoa johtaa 9-jäseninen hallitus. Hallinnollisesti sairaanhoitopiiri jakautuu kuuteen toimialueeseen, jotka jakautuvat edelleen 25 vastuualueeseen. Näiden lisäksi liikelaitoksena toimii Keski-Suomen Seututerveyskeskus, joka tuottaa kahdeksan kunnan perusterveydenhuollon palvelut. (Sairaanhoitopiiri 2014.)

Vuoden 2014 lopussa Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä oli 3 800 työntekijää, joista lääkäreitä on 438, hoitohenkilöstöä 2 229 ja muuta henkilöstöä 1 133 sekä liikelaitosten työntekijöitä yhteensä 587. Toiminnan menot vuonna 2014 olivat 315,8 miljoonaa euroa. (Sairaanhoitopiiri 2014.)

3 Esimiestyö

Luvussa käsitellään esimiestyötä, esimiesosaamista ja uutena esimiehenä aloittamista, jotta lukija ymmärtää esimiestyön vaatimuksia ja merkityksiä. Esimiestyön tehtävät eroavat asiantuntijatehtävistä ja siksi on tärkeää ymmärtää esimiestyön vaatimuksista ja merkityksistä, jotta voi ymmärtää esimiesperehdytykseen vaikuttavia tekijöitä.

Mitä esimiestyö on?

Esimiestyö on vuorovaikutteista vaikuttamista yksilöihin ja ryhmiin, mutta ennen kaikkea se on johtamista (Hyppänen 2013, 12). Esimiestyön merkitystä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Salmisen (2006, 20) mielestä esimiestyö on uudistamista, kehittämistä, ratkaisemista ja tuloksen tekemistä, jolla on tarkoitus saada aikaan jotain uutta. Kupiaisen, Peltolan ja Pirisen mukaan (2014, 15) esimiestyössä esimies toimii matkanjohtajana, jossa matkan suunta on nykytilanteesta tavoitetilanteeseen. Juutin ja Rovion mukaan (2010, 25) esimiestyö ja johtaminen on palvelutehtävä, jossa esimiehen työn tarkoituksena on saada aikaan tilanteita ja luoda mahdollisuuksia siihen, että yrityksessä työskentelevät ihmiset onnistuvat työssään. Hirvikorpi ja Parkkinen (2014, 17, 35) kertovat, että esimiestyötä voisi verrata kasvatus-työhön, jossa vanhemman rooli ei ole tehdä asioita lapsen puolesta, vaan tarkoituksena on luoda alusta, jossa lapsi voi kehittyä. Yksinkertaisimmillaan esimiestyössä on kyse siitä, että asiat jotka pitää tehdä, saadaan tehdyksi.

Eri näkökulmista huolimatta on hyvin selvää, että onnistunut esimiestyö on merkittävää yrityksen menestymisen kannalta. Salminen (2006, 23–24) toteaa, että esimiestyön merkitys on hyvin tärkeä niin alaisten, kuin yrityksen näkökulmasta. Ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energiaa ja tehokkuutta ei pystytä suuntaamaan strategisesti oikeisiin päämääriin. Esimiestä tarvitaan resurssien ja työn yhteensovittamiseen ja huolehtimiseen yksilöiden toimintavalmiudesta. (Laine & Surakka 2011, 13.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on eriteltyä esimiehen tarpeellisuus yrityksen ja alaisten näkökulmasta.

Taulukko 1. Mihin yritys ja alaiset tarvitsevat esimiestä (Salminen 2006, 24).

Mihin esimiestä tarvitaan?	
Yrityksen näkökulmasta	Alaisten näkökulmasta
Esimies edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa	Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin
Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa organisaatiollaan	Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja yrityksen strategiaa
Esimies vastaa muutoksen johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä	Esimies luo alaisille puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen
Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta	Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaatiokulkua
Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin	Esimies auttaa alaisia kehittymään työssään ja ammatissaan
Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa	Esimies tukee alaisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä
Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä	Esimies hankkii alaisten tarvitsemia resursseja

Perinteisesti esimiestyötä on tarkasteltu myös jakamalla se kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisessa tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa yrityksen järjestys ja johdonmukaisuus. Asioiden johtaminen voi sisältää esimerkiksi budjetointia, palkkausta, kontrollointia ja suunnittelua. Puolestaan ihmisten johtamisen päämääränä on saada aikaan muutosta ja kehittymistä. Ihmisten johtaminen on visiointia, kommunikointia, työntekijöiden motivointia, inspiroimista ja tiimityöskentelyä. (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Taulukossa 2 on havainnollistettu asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen eroavaisuuksia.

Taulukko 2. Johtaminen (Pentikäinen 2009, 14).

Asiajohtaminen	Ihmisjohtaminen
Työn johtaminen	Alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi
Tavoitteiden asettaminen ja toteutuman mittaaminen	Henkilöstön koulutus ja valmentaminen
Henkilö- ja tehtäväjärjestelyt	Motivaatiotekijöistä huolehtiminen
Työnopastus	Kannustejärjestelmät
Työohjeet	Ryhmätilanteiden johtaminen
Työsuojelu	Kehityskeskustelut
Työtuntien seuranta ja hyväksyminen	Palautteen antaminen
Palkkatietojen tarkistus	Palkitseminen
Tarviketilaukset	Ristiriitojen selvittäminen
Laskujen tarkastus ja hyväksyminen	
Raportointi	

Sydänmaanlakka (2004, 23) toteaa, että edellä mainittua esimiestyön ja johtamisen jakaumaa tulisi tänä päivänä kyseenalaistaa, sillä näiden teorioiden jakautuminen estää näkemästä johtajuuden todellista luonnetta ja kokonaiskuvaa. Juuti ja Vuorela (2015, 21) esittävät, että asioiden johtamisesta pitäisi jo siirtyä ihmisten johtamiseen. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi kuitenkin yhdistää ja nähdä ne yhtenä kokonaisuutena.

Esimiestyön tehtävät

Esimiestyöhön kuuluu erilaisia tehtäviä, jotka korostuvat eri tilanteiden mukaan. Esimiehen tehtävät perustuvat työlainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin, joista syntyy vaatimuksia ja odotuksia esimiestyölle. Esimiehen tehtävälista on pitkä ja vaativa. Esimiehen tehtävät usein vaihtelevat yrityksestä riippuen. (Hyppänen 2013, 13.) Usein esimiestyön tehtävät jaotellaan yllä olevan taulukon (taulukko 2) mukaisesti, sillä esimiehen perustehtävä on johtaa. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen

lainsäädäntö (n.d.) julkaisussa mainitaan, että esimiehen on kyettävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä, jotta hän voi saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet.

Esimiehen työskentelykenttä on hyvin laaja ja esimies on palvelutehtävässä alaisiinsa, omaan esimieheensä, kollegoihinsa, sidosryhmiinsä ja asiakkaisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee mahdollistaa ja edistää alaistensa ja sidosryhmiensä työntekeä kohti yrityksen tavoitteita ja siten tarjota asiakkaille lisäarvoa. (Laine & Surakka 2011, 15.)

Esimiehen tehtävänä on johtaa työntekijöiden työntekeä. Työnteon johtamiseen liittyy yrityksen tavoitteiden tulkitseminen oman tiimin tehtävän kannalta. Esimiehen tehtävänä on siis myös tulkita strategia konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi ja jäsentää työntekijöiden työtä niihin sopiviksi. (Laine & Surakka 2011, 14.) Esimiehet jalkauttavat omalla toiminnallaan tehokkaasti yrityksen strategiaa työntekijöille ja toimivat linkkinä ylimmän johdon ja alaisten välillä (Hämäläinen, Karkulehto, Sipponen & Suominen 2012, 40, 45). Esimiehen tehtävänä on tehdä strategiasta työntekijöille jokapäiväistä työtä asettamalla heille selkeät tavoitteet. Lisäksi esimiehen tehtävänä on seurata tuloksia ja arvioida suoriutumista. (Hyppänen 2013, 51.)

Esimiehen tehtävänä on myös strategian mahdollistamisen lisäksi näyttää esimerkkiä yrityksen arvojen noudattamisesta. Esimies voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten arvoja toteutetaan hänen yksikössään. Esimiehen tulee laatia pelisäännöt arvojen mukaisesta toiminnasta ja myös puuttua sovituin keinoin oikeudenmukaisesti arvojen vastaiseen toimintaan. Esimiehen tehtävänä on ratkaista ristiriitoja ja myös hyödyntää henkilöstön erilaisuutta. (Hyppänen 2013, 50.)

Esimies luo johtamisellaan työyhteisöön lisäarvoa luomalla olosuhteet ja alustan, jossa työntekijöiden voimavarat kasvavat ja työskentely sujuu vaivatta. Näissä esimiehen luomissa olosuhteissa työntekijä kokee osaavansa työnsä ja olevansa motivoitunut. Nämä olosuhteet toimivat pohjana sille, että ihminen jaksaa ja viihtyy työssään. Esimiestyöllä on suuri vaikutus koko yrityksen ilmapiiriin ja vallitsevaan kulttuuriin. (Laine & Surakka 2011, 13.) Lisäksi esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Esimiehen tulee kannustaa, antaa palautetta ja tukea työntekijöiden kehittymistä. (Hyppänen 2013, 16.)

Esimiehen roolit

Selviytyäkseen esimiehelle asetetuista tehtävistä täytyy esimiehen pystyä mukautumaan useaan eri rooliin tilanteen mukaan. Esimiehen kyky suoriutua näistä rooleista kertoo hänen vaikuttavuudestaan. (Ellis 2004, 14.) On tärkeää, että esimies ymmärtää esimiesroolinsa oikein ja uskaltaa käyttää sitä. On tilanteita, joissa esimiehen ja tiimin motiivit saattavat mennä ristiin, ja silloin esimiehen on kyettävä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Vaikka esimies olisikin tiiminsä jäsen ja työntekijöille läheinen työkaveri, hän on ennen kaikkea juridisesti työnantajan edustaja. (Salminen 2006, 37.)

Nykypäivänä on yleistä, että esimies nähdään myös työyhteisön valmentajana. Valmentaja voi valmentamalla kasvattaa työntekijöiden suorituskkyä. Erityisesti työpaikoilla, joissa mitataan suorituksia ja odotetaan tuloksia, valmentaminen on hyvä johtamisen keino. Esimiehet, jotka toimivat kuin valmentajat, kuuntelevat hieman tarkemmin, esittävät tarkkoja lisäkysymyksiä ja rohkeasti kannustavat työntekijöitä toimimaan. Valmentajan tavoitteena on saada työntekijöistä heidän parhaat ominaisuudet esiin, rohkaista heitä ja valjastaa heidän osaaminen yrityksen kilpailukyvyksi. (Starr 2012, 7.) Myös Owenin (2006, 61) mukaan valmentamisella tavoitellaan sitä, että työntekijät löytävät itsestään omat vahvuutensa ja hyödyntävät niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Kirjailijan mukaan esimies toimii valmentamisen avulla työntekijöiden tukena ja auttavana kätenä, mutta ei ratkaise mitään heidän puolestaan.

Hyppänen (2013, 13) kertoo, että esimiehen roolit vaihtelevat tilanteen mukaan. Joku esimies voi kokea itsensä tiiminvetäjäksi ja sparraajaksi kun taas joku toinen työhönottajaksi ja perehdyttäjäksi. Hän kuitenkin toteaa, että riippumatta siitä, miten esimies roolinsa ymmärtää, hän on aina työnantajan roolissa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies eroaa aina tiiminvetäjästä, projektipäälliköstä tai työnjohtajasta. Esimies vastaa roolissaan oman yksikkönsä toiminnasta sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Hänen roolinsa on toimia johtajana, joka käytännössä toteuttaa työlainsäädäntöä ja työnantajan periaatteita. (Hyppänen 2013, 13.)

Caldwellin (2004, 51) mukaan hyvät johtajat ja esimiehet eivät pelkästään hyväksy sitä faktaa, että heillä on paljon vastuuta, vaan he omaksuvat sen. Itse asiassa he

jopa haluavat ottaa itselleen vastuuta ja vaalivat sitä. Salmisen (2006, 25) mukaan esimiehen vastuulla on tiimensä toiminnan taloudesta huolehtiminen. Lisäksi esimiehen vastuulla on kehittää yritystä sellaiseksi, että se pystyy vastaamaan sen tavoitteisiin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 10).

3.1 Esimiesosaaminen

Esimiesosaaminen on esimiestyön yksi osatekijä. Esimiesosaaminen on vastuullista ja onnistunutta henkilöstöjohtamista. Esimiesosaaminen koostuu ihmisten johtamisesta ja asioiden johtamisesta, jotta näiden välille syntyisi tasapaino. Esimiesosaaminen on tietoa, taitoa ja tahtoa. (Hyppänen 2013, 11, 34.)

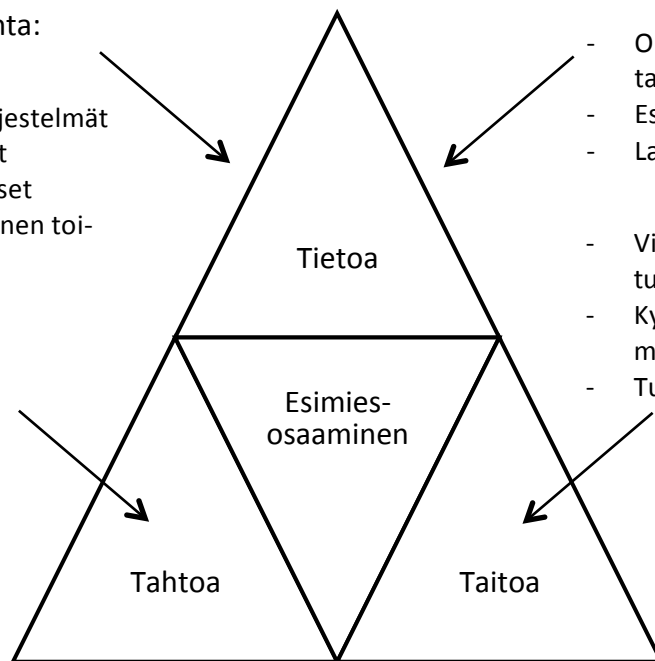
Tietoa esimies tarvitsee esimerkiksi roolinsa liittyvistä vastuista ja velvoitteista. Esimiehen on tunnettava työlainsäädännön asettamat rajoitteet sekä oman organisaation strategia ja tavoitteet. Lisäksi operatiivisen toiminnan johtaminen vaatii monenlaista tietoa erilaisista ohjeistuksista ja sopimuksista sekä osaamista erilaisista järjestelmistä. (Mts. 34.)

Tiedon lisäksi esimies tarvitsee tahtoa ja taitoa. Kaikkein tärkeintä on, että esimiehellä on tahtoa olla esimiestyössä. Kaiken perustana on esimiehen asennetekijät ja halu kehittyä. Esimiesosaamista on myös se, että esimies tuntee itsensä ja pitää huolen omasta hyvinvoinnistaan. Esimiehen taidot kehittyvät harjoittelun myötä. Taitoa on myös hyödyntää arjessa erilaisia johtamisen työkaluja. Tämä vaatii ennen kaikkea viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tunneälyä. Esimiesosaamisen taito on kuuntelemista, kannustamista, kysymysten esittämistä, ongelmien ratkaisemista ja aktivointia. (Mts. 34.) Alla olevassa kuviossa on esitetty esimiesosaamisen kokonaisuus.

Operatiivinen toiminta:

- ohjeistukset
- käsikirjat, laatu järjestelmät
- asiakassopimukset
- yhteistyösopimukset
- vuosikellon mukainen toiminta

- Halu olla esimies
- Itsetuntemus
- Halu kehittyä
- Kyky kysyä neuvoa



- Organisaation strategiset tavoitteet
- Esimiehen rooli ja vastuut
- Lakiasiat

- Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- Kyky hyödyntää johtamisen työkaluja
- Tunneäly

Kuvio 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 74).

Olennaista esimiehelle on osata yhdistää nämä esimiesosaamisen ulottuvuudet ja viedä ne käytäntöön soveltaen niitä erilaisissa johtamistilanteissa. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies tunnistaa omat kehityskohteensa ja lähtee kehittämään esimiesosaamistaan. Esimiesosaaminen kumminkin kehittyy harjoittelun ja kokemuksen myötä. (Hyppänen 2013, 36.)

Esimiehenä kehittyminen

Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2015, 23) mukaan useiden kyselyiden perusteella on tullut ilmi, että viime vuosina esimiestyön kehittäminen on koettu työelämän tärkeimmäksi tarpeeksi. Tämän taustalla on tutkittua tietoa siitä, ettei esimiestyö ole aina niin hyvällä tasolla, kuin sen pitäisi olla.

Esimiehen osaaminen on hyvä lähtökohta kehitystyölle. Esimiesosaaminen on tärkeä osa organisaation strategista pääomaa. Esimiehen osaamisen kehittäminen on yhteiskunnan kannalta kyse kilpailukyvyyn kasvattamisesta, kun taas yksilön näkökulmasta kyse on ihmisen ja identiteetin vahvistumisesta ja muutoksesta. (Aaltonen ym.

2015, 23.) Itsensä keskeneräisyyden ja haavoittumisen tunnistaminen esimiehenä on myös hyvä kehittymisen lähtökohta (Juuti & Rovio 2010, 23).

Esimiehen tärkein työväline on hän itse. Esimies voi omalla persoonallaan, arvoillaan ja asenteellaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja jokapäiväiseen työhön. Esimiehen kohtaamat tilanteet ovat usein uusia ja haasteellisia, ja siksi hän joutuu laittamaan koko persoonansa peliin ja toimimaan myös epämurkuvuusalueellaan. (Laine & Surakka 2011, 17.)

Esimiehen tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Esimies voi siten kehittää omaa toimintaansa ja persoonaansa erityisesti päätöksenteossa. Persoonan vaikutus johtamistapaan on suuri, sillä jokainen johtaa omalla tavallaan. Esimiehet ovat inhimillisiä, ja heillä on omat persoonallisuudet heikkouksineen ja vahvuuksineen. Usein johtajan persoona tulee esille erinäisissä johtamistilanteissa ja johtajalla on tietenkin oikeus omiin tunteisiinsa ja niiden näyttämiseen. Hyvän esimiehen täytyy kuitenkin tunnistaa, milloin hän tekee päätöksensä tunteiden pohjalta ja tarkastella niitä kriittisesti. (Hokkanen ym. 2008, 23.)

Jotta esimiehenä kehittyminen ei jäisi vain puheiksi ja ajatuksiksi, on hyvä laatia kehityssuunnitelma ja miettiä käytännön kehitystapoja. Monet esimiehet kehittävät itseään erilaisin työkalujen avulla, kuten henkilöstötutkimuksien, esimiesarviointien ja kehityskeskusteluista saatujen palautteiden kautta. Esimiehen kehittämisessä voidaan käyttää myös mentorointia, sparrausta tai esimiesvalmennusta. (Hyppänen 2013, 312.)

3.2 Uusi esimies

Salmisen (2006, 29) mielestä usein esimiestyön ja johtamisen merkitys korostuu ongelmatilanteissa ja erityisesti silloin, kun työyhteisössä esimies vaihtuu uuteen. Uutena esimiehenä aloittamiseen liittyy paljon etuja ja haasteita riippuen siitä, miten paljon uutta itse johtamistehtävään liittyy (Hyppänen 2013, 12).

Kupiaisen, Peltolan ja Pirisen (2014, 15) mukaan esimiehenä aloittaa yleensä oman alansa asiantuntija, sillä asiantuntevuus auttaa siinä, että esimiehenä ymmärtää ja tietää, mitä asioita tulisi saada tehdyksi. Oman alan käytännön osaamista voidaan

kutsua myös asiaosaamiseksi eli substanssiosaamiseksi. Uusi esimies voi kuitenkin joutua tilanteeseen, jossa hänen tulee johtaa ihmisiä, jotka tietävät alasta enemmän kuin hän itse. Uuden esimiehen tulisi siksi ymmärtää, että esimiestyö ei ole vain lisätehtävä aikaisempiin tehtäviin, vaan aivan uusi vastuualue, johon tarvitaan erilaista ammattitaitoa. (Salminen 2006, 21.) Ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus ei nimittäin riitä esimiehenä toimimiseen, sillä esimiestyössä onnistuminen edellyttää, että esimies tuntee laajempaa kiinnostusta henkilöstön ja koko työyhteisön johtamisesta kohtaan (Järvinen 2016).

Esimiesasemaan liittyy monia houkuttelevia piirteitä ja haasteita. Esimiesasema antaa uusia mahdollisuuksia paneutua omaan erikoisalaan paremmin ja kehittää omaa osaamistaan. Usein esimieheksi päädytään urapolun kautta ja se on tietoinen valinta, sillä esimiehellä täytyy olla halua olla esimies. Vahva kiinnostus ihmisten kanssa työskentelemiseen voi saada aikaan tietoisin hakeutumisen esimiestehtäviin ja omien johtamistaitojen kokeilemiseen. Toisaalta usein myös sanotaan, että esimieheksi vain ”ajautuu”. Uusi asema koetaan houkuttelevana urakehityksenä eikä niinkään uutena työtehtävänä. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015, 37.)

Uusi esimies ei aloittaessaan yritä vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. Juuri aloittaneen esimiehen tehtävä onkin oppia itse ymmärtämään yrityksen strategia ja tavoitteiden merkitys omaan esimiestyöhön. Uuden esimiehen tulee omalla työllään jalkauttaa yrityksen strategiaa ja tavoitteita työntekijöiden työhön, jotta heidän työllään saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Tällöin esimies ohjaa työntekijöitään oikeaan suuntaan. (Hokkanen ym. 2008, 127.)

Uudella esimiehellä on edessään paljon haasteita: tehtävän haltuunottoa, kuuntelua, dialogia, luottamuksen rakentamista, odotusten täyttämistä ja siten myös suunnan näyttämistä (Erämetsä 2009, 32). Esimiehen ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana hänen tulisi painottaa viestintää kasvokkain uudessa työyhteisössä. Kiinnostuksen ja huomion osoittaminen on tärkeää, sillä niin esimies osoittaa arvostavansa alaisiaan yksilöinä. (Juholin 2009, 214.)

Uusi esimies on jokaiselle työyhteisön jäsenelle tunteita herättävä ja koskettava kokemus. Uuden esimiehen aloittaminen työyhteisössä on emotionaalinen tapahtuma,

sillä esimiehen kanssa voidaan olla tekemisissä jopa päivittäin. Uudesta esimiehestä usein pohditaan itsekseen ja yhdessä työyhteisössä, millainen hän on ja mitä tulee muuttumaan. Samalla uudelle esimiehelle asetetaan valmiiksi odotuksia. (Juholin 2009, 213.)

4 Perehdytys

Tässä luvussa käsitellään perehdytystä ja sitä sääteleviä lakeja ja asetuksia. Lisäksi käsitellään perehdytyksen vaikutuksia, sisältöä ja toteutusta sekä kiinnitetään huomioita uuden esimiehen perehdytykseen.

Mitä perehdytys on?

Juutin ja Vuorelan (2015, 63) mukaan perehdytys on uuden henkilön vastaanottamisesta ja alkuohjausta työpaikalla, joka on olennainen osa työn hallintaa. Österbergin (2014, 115) mukaan perehdytys tarkoittaa toimenpiteitä, joilla työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi yritystä ja sen toimintaa. Kauhasen (2010, 151) mukaan perehdyttämisen toimenpiteet voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen:

- työyhteisöön perehdyttäminen
- työpaikkaan perehdyttäminen
- työhön perehdyttäminen.

Työyhteisöön perehdyttämisellä työntekijä oppii tuntemaan yrityksen liikeidean, työyhteisön toimintatavat, arvot ja vision. Työpaikkaan perehtyminen tarkoittaa työkalu- ja asiakkaisiin ja sidosryhmiin tutustumista. Työhön perehdyttäminen puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyvät asiat, kuten odotukset ja tehtävät. (Kauhanen 2010, 151.)

Työhön tai työtehtäviin perehtymistä voidaan kutsua myös työnopastukseksi. Sillä tarkoitetaan tutustumista itse työhön ja se on hyvin konkreettista toimintaa. Perehdytys ja työhön opastus menevät rajapinnassa hieman päällekkäin, sillä sen tarkoituksena on vahvistaa oppimista. (Moisalo 2011, 322.)

Perehdytyksen tavoitteina on edistää myönteistä kuvaa työstä ja henkilöstöstä sekä lisätä työntekijän aktiivisuutta ja itsenäisyyttä. Perehdytyksellä tavoitellaan tiedollisten ja taidollisten valmiuksien luomista työntekijässä. Yksi perehdytyksen keskeisin tavoite on edistää työterveyttä ja vähentää työtapaturmia. (Esimiesten perehdyttäminen n.d.) Juutin ja Vuorelan (2015, 63) mukaan perehdytyksen keskeisin tavoite on saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja kuuluvansa tärkeäksi uudessa työyhteisössä.

Perehdytyksen tarkoituksena on antaa työntekijälle oikea kuva yrityksestä ja auttaa työntekijää saamaan myönteisiä kokemuksia esimerkiksi työtehtävistään (Kauhanen 2009, 151). Perehdytyksen avulla uusi työntekijä tai työsuhteessa tehtäviään vaihtava oppii työtehtävänsä nopeammin ja kaiken lisäksi vielä oikein. Perehdytys on hyvin tärkeää myös siksi, että hyvin hoidettu perehdyttäminen luo yrityksestä vastuullista ja positiivista työnantajakuva. (Österberg 2014, 115, 118.)

Lisäksi perehdytys toimii yrityksen kilpailuetuna. Osaava ja motivoitunut henkilöstö tuovat yritykselle lisäarvoa, sillä nämä auttavat yritystä kehittymään. Kilpailuetua syntyy jatkuvasti aina kun henkilöstöä kehitetään. Kilpailuetua syntyy myös nopeissa muutoksiin sopeutumistilanteissa ja työntekijöiden omista motiiveista kehittyä paremmaksi. Hyvä perehdytys on kaikissa edellä mainituissa tekijöissä hyvin merkittävässä roolissa. (Halonen 2001, 49.)

4.1 Perehdytystä säätelevät lait ja asetukset

Yksi suurin perehdytyksen tavoite on välttää tapaturmien ja työstä aiheutuvan sairastumisen vaarat. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että kaikki työntekijät saavat tarpeelliset tiedot työhön liittyvistä työpaikan vaaratekijöistä riippumatta siitä, ovatko he itse suoranaisesti niiden kanssa tekemisissä. Nämä säännöt koskevat myös muiden työnantajien palveluksessa olevia, jotka työskentelevät työpaikalla. Lait ja asetukset säätelevät perehdytystä, joiden mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus perehdytykseen. (Hyvä perehdytys –opas 2007, 6–7.)

Työturvallisuuslaki (2002) velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijää riittävästi työpaikan olosuhteisiin, työolosuhteisiin, työvälineisiin ja tuotantomenetelmiin.

Lisäksi työnantajan velvollisuutena on antaa riittävä perehdytys muihin turvallisuuden ja terveyteen liittyviin asioihin. Työnantajan on annettava perehdytystä työtehtävien aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteissa, sekä täydennettävä ohjausta aina tarvittaessa. (ks. L 738/2002, 14 §.)

Pelastustoimiasetus (1999) velvoittaa työnantajaa laatimaan turvallisuussuunnitelman, jossa on kartoitettu työpaikan vaaratekijät ja niiden vaikutukset. Suunnitelmas-
sa selvitetään toimenpiteet onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteiden ehkäisemiseksi. Asetus velvoittaa myös työnantajaa perehdyttämään ja kouluttamaan henkilöstöä suunnitelman mukaiseen toimintaan. (A 857/1999, 10 §.) Edellä mainitun toteutumista valvoo työsuojeluviranomainen, joka puolestaan perustuu työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta -lakiin (L 44/2006).

Myös terveydenhuoltolaki (2010, 8 §) velvoittaa työnantajaa laatimaan suunnitelman laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. Suunnitelman sisältö on määritelty sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. Edellä mainitussa asetuksessa määrätään, että laadukasta ja turvallista toimintaa edellyttää henkilöstön perehdyttäminen sekä yrityksessä tapahtuva opiskelijoiden ohjaaminen. (A 341/2011, 1 §.)

4.2 Perehdytyksen vaikutukset

Perehtymisprosessi on pitkä, ja sen aikana uudelle työntekijälle voi syntyä myönteistä tai kielteistä mielipiteitä työyhteisöä kohtaan. Negatiivisten asennoitumisten välttämiseksi onnistunut ja hyvä perehdytys luo perustan työn tekemiselle ja hyvälle työyhteisölle. Perehdytys nähdään usein tärkeänä osana henkilöstön kehittämistä, sillä hyvällä perehdyttämällä pyritään sitouttamaan työntekijä työhönsä ja työyhteisöön. Yrityksen tulisi nähdä perehdytys etukäteisenä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista ja tuetaan työssä jaksamista vähentäen poissaoloja ja työtapa-
turmia. Näin ollen myös työn laatu on parempaa. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Österbergin (2014, 115) mukaan koko työyhteisöä hyödyttää se, että työntekijä perehdytetään hyvin, koska silloin uusiin tehtäviin tullut työntekijä ei joudu keskeyttämään moneen kertaan muiden töitä. Lisäksi hyvän perehdytyksen ansioista mahdolli-

suudet virheisiin vähenevät ja ylimääräinen jännite poistuu, jolloin myös työturvallisuusriskit pienenevät. Myös perehdytettävä työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, kun hän tietää saavansa kattavan ja perinpohjaisen opastuksen työhönsä. Usein työssä aloittavalta puuttuu työpaikkaan liittyvät turvallisen työskentelyn tavat ja taidot. Työnantaja myös säästyy turhilta henkilöstökuluilta, kun työntekijä oppii perehdytyksen avulla työskentelemään omatoimisesti ja itsenäisesti. (Österberg 2014, 115.)

Lisäksi kattava ja onnistunut perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja luo työyhteisöön myönteistä työilmapiiriä (mts. 115). Hyvän perehdytyksen tuloksena syntyy luontevat ja luotettavat suhteet esimieheen, työkavereihin ja myös luottamushenkilöihin. Onnistunut perehdytys luo vankan pohjan työssä pitkään viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Perehdytyksellä on myös vaikutus uuden työntekijän motivaatioon. Perehdytys ylläpitää työntekijän motivaatiota osoittamalla hänelle, että hän on tullut ammattimaiseen yritykseen ja hänet otetaan lämpimästi vastaan. Uusi työntekijä kaipaa usein myös hyväksyntää tulevilta työtovereiltaan ja on valmiiksi motivoitunut päästäkseen työyhteisön jäseneksi. Tätä motivaatiota tulisi hyvällä perehdytyksellä kasvattaa. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 63) mielestä hyvän perehdytyksen avulla uudelta työntekijältä kerätään aktiivisesti uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia. Usein näitä kehittämisehdotuksia ja näkökulmia nousee esille silloin, kun työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja hänen näkemyksistään ollaan kiinnostuneita. Työyhteisölle nämä ulkopuolelta tulevat ajatukset ovat arvokasta tietoa, jota tulisi viedä eteenpäin organisaatiossa.

Alla on esitetty yhteenveto perehdytyksen vaikutuksista eri näkökulmista.

Työntekijän näkökulma:

- jännitys ja epävarmuus vähentyvät
- työyhteisöön sopeutuminen on helpompaa
- omat tiedot ja taidot pääsevät esille
- työ opitaan tekemään oikein
- motivaatio ja innostus työtä kohtaan kasvaa

- ammattitaito kehittyy nopeammin
- laatutavoitteiden saavuttaminen, vastuunottaminen ja ansion tason nousu

Esimiehen näkökulma:

- uuteen työntekijään tutustutaan nopeammin
- uusi työntekijä oppii tekemään työn oikein
- esimiehen aikaa säästyy
- hyvä yhteistyö ja yhteistyöhenki syntyvät
- poissaolot ja tapaturmat vähenevät

Työyhteisön näkökulma:

- työn tulos ja laatu paranevat
- poissaolot ja tapaturmat vähenevät
- työntekijöiden vaihtuvuus pienenee
- myönteinen asenne kasvaa yritystä ja työtä kohtaan
- syntyy kustannussäästöjä
- yrityskuva paranee
- yhteistyöhenki ja ilmapiiri paranee. (Lepistö 2005, 56–57.)

Perehdytyksellä on kiistaton vaikutus työn tuloksiin, työhyvinvointiin, työmotivaatioon sekä työturvallisuuteen. Ne ovat yksi tärkeimmistä koulutuksista työpaikoilla, joilla on laaja-alaiset vaikutukset yrityksen tulokseen ja kehittymiseen. (Mts. 56.)

4.3 Perehdytyksen sisältö ja toteutus

Erilaisia perehdytyksenmalleja ja ohjeita on varmasti niin paljon kuin erilaisia yrityksiäkin. Jokaisella yrityksellä tulisi olla omaan toimintaan räätälöity malli tai ohje perehdytykselle. Yrityksestä riippumatta perehdytyksen suunnitelmallisuus on kuitenkin tärkeää perehdytyksen onnistumisen ja seurannan kannalta.

Kauhanen (2010) toteaa, että perehdyttämiseen osallistuu usein yrityksen ne työntekijät, jotka ovat tulevaisuudessa tekemisissä uuden työntekijän kanssa. Kuitenkin

suurin vastuu työntekijän perehdytyksestä on työntekijän lähimmällä esimiehellä. (Kauhanen 2010, 151, 152.) Lain määrittelemänä vastuu perehdytyksen toteutuksesta on työnantajalla. Ks. kpl. 4.1.

Suunnitelmallisessa perehdyttämisohjelmassa tulisi ilmetä perehdytyksen eri vastuut: kuka ottaa vastaan, kuka esittelee työtovereille ja kuka antaa tietoja yrityksestä? Lisäksi on tärkeää, että ohjelmaan on mietitty tapoja, miten henkilölle kerrotaan yrityksen strategiasta ja toimintatavoista niin, että uuden työntekijän on helppo omaksua ne. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64.)

Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi (n.d.) julkaisussa ilmenee, että perehdytyksen tulisi sisältää ainakin joitain seuraavia asioita:

- organisaation toiminta, henkilöstö ja asiakkaat
- organisaation strategia
- organisaation arvot ja toimintatavat
- työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika, tauot yms.
- palkka-asiat
- työterveyshuolto
- työpaikan tilat ja ympäristöt
- turvallisuusasiat ja työsuojelun toiminta
- omat tehtävät ja vastuualueet
- koulutus ja sisäinen viestintä
- henkilöstöpalvelut ja -edut.

Aikataulu

Perehdyttämisohjelmassa on hyvä huomioida mahdolliset muutokset jättämällä niille tilaa. Perehdytyksessä ei tulisi olettaa asioiden olevan itsestään selviä, mutta perehdytyksessä tulisi silti huomioida uuden työntekijän ammatillinen osaaminen ja kokemus. Usein nuori työntekijä tarvitsee enemmän perehdytystä jo perusasioista lähtien, kuin kokeneempi tulokas. (Österberg 2014, 117.)

Perehdytys alkaa usein jo ennen työssä aloittamista. Työsopimuksen solmimisen jälkeen työntekijä on yleensä innostunut tulevista työtehtävistään ja motivoitunut ottamaan työpaikastaan selvää. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Tällöin on kyse työntekijän

omasta aktiivisuudesta, valmistautumisesta ja asenteesta. Työntekijä voi perehtyä työpaikkaansa ennen työssä aloittamista esimerkiksi tutustumalla työhön liittyviin materiaaleihin, opiskelemalla lisää tai vaikka selailemalla yrityksen www-sivuja. Ennen työssä aloittamista uudelle työntekijälle kannattaa myös lähettää jonkinlainen tervetuloviesti. Uuden työntekijän on helpompi tulla työpaikkaan, jos hän tuntee nimeltä edes yhden henkilön ja tietää kuka hänet tulee ottamaan vastaan. (Mts. 65.)

Perehdytys voi alkaa myös siitä hetkestä, kun uusi työntekijä otetaan vastaan. Hänen kanssaan olisi hyvä istua alas keskustelemaan ja samalla esitellä hänelle perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman esittelyllä tarkoitetaan perehdytyksen suunnitelmallista kulkua, tapoja ja aikataulua. On tärkeää, että uuden työntekijän perehdytykseen varataan kunnolla aikaa, jotta hän voi keskittyä rauhassa oppimaan paljon uutta informaatiota. Perehdyttämishojelman laajuus riippuu kuitenkin myös työntekijän tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. (Österberg 2014, 116.)

Usein myös perehdytyksen aikataulu on vaihteleva riippuen esimerkiksi työtehtävistä. Perehdyttämishojelman aikataulu voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti:

1. ennen töiden aloitusta
2. ensimmäinen viikko
3. ensimmäiset kolme viikkoa
4. puolivuotta.

On tärkeää, että ensimmäisellä viikolla uudelle työntekijälle opastetaan arjen toiminat selväksi. Perehdytys kannattaa aloittaa aina perusteellisesti hyvin tavallisistakin asioista, kuten mitä kautta kuljetaan minnekin, missä ja kenen kanssa hän voi lounastaa, mistä löytyvät sosiaalilat ja vessat sekä tarvitseeko hän parkkilupia tai avaimia. Ensimmäisen viikon aikana uutta työntekijää tulee kuljettaa työyhteisössä, viedä häntä tapaamaan esimiehiään ja osallistaa sosiaaliin tapahtumiin työpaikalla. On myös tärkeää, että ensimmäisten päivien ja viikkojen jälkeen työntekijä tietää mitä hän tekee aina seuraavan työpäivän aamulla. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Aikataulut vaihtelevat myös yritysten eri toimintatapojen mukaan, mutta perehdytyssä tulisi pitää ainakin kuukauden mittaisena prosessina. Uuden työntekijän saaminen mukaan yrityksen kulttuuriin kestää usein pitkään. Tästä syystä perehdytystä on tärkeää seurata ja kerätä sen onnistumisesta palautetta. Esimerkiksi kuukauden jälkeen työnaloitamisesta voidaan tarkastaa perehdytyksen tarkistuslistasta, että onko kaikki tarvittavat asiat käyty läpi huolellisesti. Työntekijän kanssa kannattaa käydä palautekeskustelu perehdytyksen onnistumisesta ja mahdollisista puutteista. Palautteen avulla voidaan kehittää perehdytyksen sisältöä, aikataulua, toteutustapaa tai muita ilmi tulleita kehitystarpeita. Perehdytykselle kannattaa sopia myös jonkinlainen lopetus, ettei työntekijälle jää sellainen vaikutelma, että perehdytys vain hiipui tai unohdettiin. (Mts. 64–65.)

Uuden työntekijän perehdytysprosessi voi myös olla suunnitelmaan merkittyä aikataulua paljon pidempi prosessi. Peltokoski (2016, 4) kirjoittaa väitöskirjassaan, että perehdytys on prosessina kokonaisvaltainen ja useita ulottuvuuksia sisältävä kokonaisuus. Esimerkiksi ihmisten tuntemaan oppiminen, henkilösuhteiden ymmärtäminen ja työyhteisöön sopeutuminen vie oman aikansa. Erityisesti hiljaisen tiedon, eli kokemuksellisen tiedon, saavuttaminen voi olla alkuun hidasta. Pohjolainen (2012, 2) kirjoittaa artikkelissaan, että hiljaista tietoa kerääntyy usein vuosien varrella työtä tekemällä. Hyvällä perehdytyksellä voidaan kuitenkin nopeuttaa hiljaisen tiedon siirtymisen prosessia. (Pohjalainen 2012, 2.)

Perehdytys Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä on käytössään verkkokurssina toimiva alkuperehdytys, jonka jokainen taloon tuleva työntekijä suorittaa. Alkuperehdytyksen verkkokurssi on ensimmäinen osa perehdytystä, jonka jälkeen perehdytystä jatketaan siinä yksikössä, johon uusi työntekijä saapuu. Myös esimiesperehdytys hoidetaan siinä yksikössä, mihin esimies saapuu. Alkuperehdytyksen verkkokurssiin voi käyttää 90 minuuttia työajasta ja sen materiaalipaketti tulisi lukea perehdytysjakson aikana. Alkuperehdytyksen verkkokurssi toimii perehdytysmateriaalina, johon voi aina palata jälkeenpäin. (Mäntyharju 2017.)

Alkuperehdytyksen verkkokurssilla esitellään Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintatapoja ja -ohjeita sekä talon yleisiä käytännön tapoja. Verkkokurssin aikana edetään oppikirjan kappaleiden mukaisesti, luetaan erilaisia ohjeita ja malleja, katsotaan videoita sekä suoritetaan tehtäviä. (Mäntyharju 2017.)

Verkkokurssin alussa työntekijä tutustuu taloon organisaatiokaavion, sairaalan sisäkartan, alue-opastekartan, pysäköintikartan ja erilaisten videoiden avulla. Videolla uuden työntekijän toivottaa tervetulleeksi sairaanhoitopiirin johtaja Juha Kinnunen ja hallintoylihoitaja Kaija Heikura. (Mäntyharju 2017.)

Verkkokurssin alussa käydään läpi myös sairaanhoitopiirin strategia, arvot, missio ja visio. Sairaanhoitopiirin strategiana on muokata nykyisiä tehokkaampia toimintamalleja potilaiden turvalliseen ja vaikuttavaan hoitoon ja kuntoutukseen. *Potilas ensin* on strateginen lupaus siitä, että tutkimus, hoito ja kuntoutus lähtevät potilaan tarpeista. Mittareina tavoitteiden toteutumiseen käytetään sairaanhoitopiiritasoisia mittareita sekä toimialue- ja vastuualuetasoisia mittareita. (Strategia 2015.) Alla olevassa kuviossa on visuaalisesti esitetty sairaanhoitopiirin strategia.



Kuvio 2. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia esitettyinä verkkokurssilla (Mäntyharju 2017).

Työntekijä pääsee lisäksi tutustumaan työsuhteeseen liittyviin käytännön asioihin, kuten esimerkiksi mitä työaikaa työntekijä noudattaa, miten työajanseuranta tapahtuu, kuinka palkanmaksu sujuu ja mistä hän saa pukukaapin sekä suojavaatteet. Verkkokurssin sisältö liittyy viestintään, turvallisuuteen ja työsuojeluun, työhyvinvointiin ja työelämän laatuun ja osaamisen kehittämiseen. (Mäntyharju 2017.)

Verkkokurssin lisäksi uuden työntekijän aloittaessa hän saa itselleen *Uuden työntekijän ohjeen*, johon on koottu yleisimpiä työsuhteen alussa askarruttavia asioita. Ohjeessa käsitellään muun muassa palkanmaksuun liittyviä asioita, parkkipaikkoja, henkilöstöetuja ja työterveyttä. Uuden työntekijän ohje toimii ikään kuin muistilappuna, josta on hyvä tarkistaa hyvin yleisiä asioita. Ohjeessa neuvotaan myös kysymään rohkeasti apua ja neuvotaan mistä intranetin osiosta löytää aiheisiin liittyvää lisätietoa.

Vertailun vuoksi on hyvä tarkastella myös muiden sairaanhoitopiirien perehdytystä ja erityisesti esimiesperehdytystä. Sairaanhoitopiirien organisaatiot ovat niin suuria, että usein perehdytys on jaettu yleisperehdytykseen ja yksikkökohtaiseen perehdytykseen.

Myös Satakunnan sairaanhoitopiirissä on pyritty suunnitelmalliseen ja yhtenäiseen perehdytykseen. Heillä on käytössä hoitohenkilökunnan perehdytysprosessin yhtenäinen käytännön malli, joka sisältää perehdytykseen liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien määrittelyn. Malli sisältää myös perehdytyksen dokumentoinnin lomakkeen ja lisäksi yksiköillä on vielä omat perehdytysohjelmansa. (Perehdytys 2016.)

Gröhnin ja Hassisen (2014) mukaan Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) perehdytyksistä osa on pakollisia ja osa vapaavalintaisia. Kaikille uusille työntekijöille pakollisia osioita ovat Uuden työntekijän yleisperehdytys ja Perehtymiskoulutus – Turvallisuus 1. KYS:llä on myös opiskelijoille suunnattu oma perehdytyspaketti. Perehdytykset ovat järjestetty joko verkkomateriaalien kautta tai lähiopetuksina. (Gröhn & Hassinen 2014, 13.) Kuopion yliopistollisessa sairaalassa on tehty töitä esimiesperehdytyksen kehittämisen eteen ja he ovat ottaneet käyttöön esimiesperehtymisen verkkokurssin. Esimiesperehtymisen verkkokurssia kehitetään palautteiden perusteella. (Hietämäki 2017.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä esimiesperehdytystä hoidetaan ESIM! -nimisillä valmennusohjelmia. ESIM! 1 toimii uusien esimiesten perehdytyksenä, jossa uusi esimies oppii tuntemaan työpaikkansa, sen arvot, strategiset tavoitteet ja toimintatavat. Uusi esimies oppii esimiestyöhön liittyvät työtehtävät ja ymmärtää työhönsä kohdistuvien odotuksien lisäksi myös esimiestyön merkityksen. Uudet esimiehet sisällyttävät tämän kokonaisuuden osaksi omaa perehdytys suunnitelmaa. (Saarni 2017.)

Tämän jälkeen suoritetaan ESIM! 2 -jatkoperehdytys. Siinä keskitytään enemmän vuorovaikutukseen ja johtajana kasvamiseen. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin koulutussuunnittelija Sirpa Saarni kertoo, että näihin valmennuksiin ovat tervetulleita uusien esimiesten lisäksi jo pidempään esimiestehtävissä toimineet. Valmennusohjelmat toistuvat rungon mukaisesti ympäri vuoden ja ohjelmat päivitetään palauttei-

den perusteella. (Saarni 2017.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) kuntayhtymässä on puolestaan käytössä organisaatiotasoinen yleisperehdytysohjelma, joka sisältää esimiesten perehdytysuunnitelman. Tämän lisäksi uusien esimiesten perehdytykseen sisältyy esimiesvalmennusta ja johtamiskoulutusta. Näiden valmennuksien ja koulutusten taso riippuu siitä, että millä tasolla esimies työskentelee ja kuinka paljon hänellä on esimiesvastuuta. Lisäksi osana esimiehen osaamisen kehittymistä tarjotaan myös mentorointia ja coachingia. (Keijonen 2017.)

4.4 Uuden esimiehen perehdytys

Uuden esimiehen perehdytys vaatii laajemman perehdytysohjelman kuin muille yritykseen tuleville työntekijöille, sillä esimiehen on kaiken muun lisäksi tutustuttava rooliinsa esimiehenä ja johtamistehtäväänsä. On tärkeää, että esimiesasemaan tulevalle selvitetään hänen toimintaympäristö, vastuut, valta ja suhteet alaisiinsa. Uudelle esimiehelle tulee kertoa hänen roolinsa:

- päätöksenteossa
- viestinnässä
- rekrytoinneissa
- perehdyttämisessä
- kehityskeskusteluissa
- suunnittelu- ja budjetointitoimissa
- henkilöstön kehittämistavoissa ja periaatteissa. (Österberg 2014, 117.)

Rooleihin perehdyttämisen lisäksi on tärkeää, että uusi esimies perehdytetään hyvin myös tehtäviinsä. Esimiehen johtamistehtävät tulee käydä huolellisesti läpi hänen kanssaan, jotta hän sisäistää sen, mitä esimiehenä työskentely tarkoittaa sekä mitä tavoitteita hänelle asetetaan. Lisäksi on tärkeää myös huomioida henkilöstö kuvamallalla heille mitä heidän uudelta esimieheltä odotetaan, hänen vastuunsa ja miten nämä näkyvät käytännössä. (Aarnikoivu 2008, 30–31.)

Uuden esimiehen kanssa on hyvä keskustella toimenpiteistä, joilla esimies voi ottaa uudet tehtävänsä ja roolinsa haltuun. Hänelle tulee myös kertoa kuinka näitä toimenpiteitä voisi toteuttaa suhteessa henkilöstöön. Tämän tyyppiset keskustelut ovat tärkeää esimiehen valmentamista ja tukemista. (Mts. 30.)

Uusi esimies tulisi myös tutustuttaa koko organisaation toimintaan ja henkilöstöön vielä huolellisemmin kuin rivityöntekijät. Erityisesti uutta esimiestä kannattaa esitellä muille esimiesmiesasemassa työskenteleville, sillä ensitapaamisen jälkeen esimiehen on helpompi lähestyä heitä. Esimiehen toiminnan kannalta on tärkeää, että hänet perehdytetään hyvin organisaation strategiaan, arvoihin, missioon ja visioon, sillä ne ohjaavat esimiehen päivittäistä työtä. Tärkeintä perehdytyksen aikana on saada esimies ymmärtämään organisaation liiketoiminnan, sillä jokainen liiketoiminta-alue on erilainen. (Pentikäinen 2009, 23-24.)

Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2015, 214) mukaan esimiehen perehdyttämiseen parhaita käytäntöjä ovat seuraavat:

1. Tärkeintä on, että esimiehen oma esimies käy hänen kanssaan peruskeskustelun, jossa määritellään esimiestyön tavoitteet, tehtävät, vastuut ja työyhteisön pelisäännöt. Keskustelussa sovitaan viestintätavat ja luodaan alustaa yhteistyölle.
2. Uusia esimiehiä varten tulee olla valmiit perehdytysohjelmat, jotka uudet esimiehet käyvät läpi. Ohjelmassa käydään läpi talon tapoja ja arjen johtamisen periaatteita.
3. Uusi esimies saa itselleen oman mentorin tai vertaistukihenkilön.
4. Uusille esimiehille järjestetään perehdytyskoulutus, joka kestää 5-10 päivää.
5. Uusi esimies saa tuekseen ulkopuolisen sparraajan tai työnohjaajan.
6. Eläkkeelle pian siirtyvät jäävät pois johtotehtävistä ja tukevat uutta esimiestä tämän aloittaessa uudessa asemassa.

Lisäksi kirjailijat toteavat, että uuden esimiehen perehdytys on osa suurempaa kokonaisuutta: koko organisaatiokulttuuria. Hyvällä esimiehen perehdytyksellä arvostetaan esimiestyötä. (Aaltonen ym. 2015, 214.)

Aaltosen ja muiden tekemistä haastatteluista kirjaansa varten selviää, että usein esimiehet kaipaavat enemmän tukea uransa alkumetreillä. Haastateltavat muun muassa mainitsevat, että kyllä siinä yksin oli uudessa tehtävässä ilman tukea. Ne, jotka osasivat pyytää ja kysyä tukea saivat perehdytystä johtamiseen. Kirjoittajat toteavat, että esimiehet tarvitsevat johtamisuransa alussa tukea ja perehdytystä erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja yleisesti vuorovaikutukseen liittyviin kysymyksiin sekä ongelmiin. Esimiestehtävät ovat haasteellisia ja ilman tukea niistä tulee entistä haastavampia. (Mts. 38.)

Uuden esimiehen alkutaipaleen tukena voidaan käyttää hyväksi erilaisia verkostoja. Lindellin (2012, 9) pro gradu -tutkielmassa on esitetty, että on tärkeää tuntea kuuluvansa vertaistensa joukkoon, jossa voi vaihtaa kokemuksia. Työssä vastaan tulleet ongelmat on helpompi käsitellä, kun on joku toinen tukena, joka on samojen ongelmien äärellä. Näin voidaan varmistaa myös osaamisen maksimaalinen käyttö. (Lindell 2012, 9.) Uusien esimiesten tulisi siis verkostoitua toisten esimiesten kanssa. Esimiehelle tulisi myös tarjota tukea esimerkiksi mentorin avulla. (Hyppänen 2013, 312.)

Tutkimuksia aiheesta

Uusien esimiesten perehdytystä on tutkittu suhteellisen vähän. Pro gradu -tutkimuksia perehdyttämisestä löytyy muutamia, jotka sijoittuvat terveydenhuollon alalle. Niimenomaan uusien esimiesten perehdytyksestä löytyy tietoa muutamasta ammattikorkeakoulu -tasoisesta opinnäytetyöstä, mutta näistä puolestaan yksikään ei sijoitu terveydenhuollon alalle. Aihetta sivuavissa tutkimuksista löytyy eroavaisuuksia, kuten eri toimiala (tutkittu muita aloja kuin terveydenhoitoalaa), erilainen lähestymistapa (työn tarkoituksena luoda perehdytysopas) ja erilainen työnkuva (tutkittu muita kuin esimiestehtävissä olevia). Omaa työtäni lähinnä olivat Hotasen (2014), Hoikkalan ja Mikkosen (2011) ja Siikströmin (2015) opinnäytetyöt sekä Ahosen (2015) pro gradu -tutkielma.

Hotasen (2014) opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää esimiestyön ja perehdyttämisen haasteita, jossa tarkastelukohteena oli uusien esimiesten perehdyttäminen. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla ja tuloksista ilmeni, että esimiehet olivat pääosin tyytyväisiä kokemaansa perehdytysmalliin, mutta toivoivat lisää räätälöintiä perehdyttämisprosessiin.

Hoikkalan ja Mikkosen (2011) opinnäytetyö käsittelee uuden esimiesten perehdyttämistä, jonka tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle rakenne uuden esimiehen perehdyttämissivustolla. Perehdyttämissivusto toimii perehdytyksen tukena. Tutkimus toteutettiin kyselyn ja teemahaastattelun avulla. Tuloksista ilmeni, että perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon esimiehen roolin selkeyttäminen ja että esimiehen perehdyttämissivustolle on tarvetta.

Siikströmin (2015) opinnäytetyössä selvitettiin mikä on toimeksiantajayrityksen uusien esimiesten perehdytyksen nykytila ja tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia esimiesperehdyttämisen kehittämiseksi. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä ja kyselyyn vastasi neljä esimiestä. Tuloksista ilmeni, että palautteen antamista, perehdytysohjelman suunnitelmallisuutta ja työhönopastusta tulisi kehittää. Lisäksi kehityskohteiksi nousi esimiesten tuntemus johtamistyökaluista ja tavoitteiden selkeämpi määrittely.

Ahosen (2015) pro gradu -tutkielmassa tarkoituksena oli selvittää esimiesten perehdytyksen toteutukset, keskeiset kehityskohteet sekä esimiestyön osaamisvaatimusten näkyminen perehdytysprosessissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena sekä määrällisenä tutkimuksena ja aineisto kerättiin sähköisenä lomakekyselynä. Tuloksista selvisi, että uusien esimiesten perehdytyksen toteutuksessa oli havaittavissa eroja esimiesten välillä. Kehityskohteiksi nousi perehdyttämisen tukimateriaalin tarve, esimiesten yksin jääminen ja perehdytyksen epäyhteneväisyydet.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu haastattelun teemojen mukaan kolmeen alalukuun. Teemat liittyvät esimiestyöhön, perehdytykseen ja perehdytyksen kehittämiseen.

Tuloksia esiteltäessä on otettu huomioon tutkimuseettiset periaatteet. Tuloksia ei voida käsitellä liian yksityiskohtaisesti, jotta tiedonantajia ei pysty tunnistamaan tulosten perusteella.

5.1 Ajatuksia uuden esimiehen työstä

Ensimmäisenä teemana haastattelussa käsiteltiin esimiestyötä uuden esimiehen näkökulmasta. Uuden esimiehen työhön liittyviä asioita käsiteltiin muun muassa siksi, että se loi pohjaa niille asioille, joita tulisi huomioida esimiehen perehdytyksessä.

Haastateltavilta tiedusteltiin heille tärkeitä asioita esimiestyössä. Esimiehet kokivat, että heille on tärkeää olla läsnä työntekijöiden joukossa. Lähes jokainen esimiehistä toivoi olevansa helposti lähestyttävissä ja toimivansa tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti työntekijöitä kohtaan.

Esimiehenä mulle on tärkeätä se, että pystyn kohtelemaan mun työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Tärkeätä on myös se, että pystyy seisomaan oman toiminnan ja ohjeiden takana.

Mulle esimiehenä on tärkeää se, että mua uskalletaan lähestyä. Ihmisten pitää tulla helposti mun luo. Haluun olla läsnä ja tietää mitä tuolla kentällä tapahtuu.

Muutama esimies nosti esille myös tuen tärkeyden ja sen, että esimiehen on tärkeää olla ymmärtäväinen ja luotettava. Kuitenkin yksi esimiehistä piti tärkeänä työntekijöiden erilaisten toimintatapojen hyväksymistä, kun taas puolestaan toinen esimies korosti yhteisten toimintatapojen tärkeyttä.

Esimiehenä haluun olla hyvä tuki työntekijöille, ei tarvii yrittää luoda sellaisia tapoja, että kaikki tekis samalla tavalla. Esimiehen täytyy hy-

väksyä, että asiantuntijat toimii eritavoin. Esimies on siinä sitten vaan tukena esimerkiksi joustavuudella, ymmärtäväsyydellä ja tietysti resursseilla.

Esimiestyössä mulle on tärkeää se, että työntekijöille saisi luotua yhteiset toimintatavat.

Yksi esimies kertoi, että hänelle on tärkeää työskennellä keskustelujen kautta.

Mä oon johtajana mieluiten sellainen koutsaja ja tykkään dialogista työntekijöiden kanssa. Asiat pitää keskustella halki.

Lisäksi useimmat esimiehet kokivat, että heidän työssään on tärkeää työntekijöiden osaamisen ja työyhteisön kehittäminen. Kehittämistyötä he ovat vieneet eteenpäin muun muassa aikaisemmin hyväksi havaittujen menetelmien kautta. Yksi esimies kertoi hyödyntävänsä kehittämistyötä myös oman johtajuuden kehittämiseen.

Entisestä työpaikasta oon yrittänyt tuua mukaan menetelmiä eri persoonien kohtaamiseen ja siihen, että miten työntekijän työpersoona mulle aukeaa. Menetelmillä voi katsoo työprofiileja ja sieltä aukeaa johtamisen mustia pisteitä, joista selviää sitten se, että miten mä johtajana reagoin tietynlaiseen persoonaan. Siitä sitten kehittämään, että miten se yhteisymmärrys saadaan toimimaan parhaiten.

Jokainen esimiehistä nosti esille omaan osaamiseen liittyvät käytännön osaamiset ja sen vaikutuksen työssä suoriutumiseen. Esimiehet kokivat oman osaamisen merkityksen tärkeäksi omassa työssään. Lähes jokaisen esimiehen mielestä oli tärkeää, että esimiehellä on saman alan osaamista, kuin omilla työntekijöillä.

Mulla on hyvä käytännön osaaminen siitä työstä mitä mun työntekijät tekee ja sitä varmaan arvostetaan. Oon tehny sitä käytännön työtä enkä oo vaan sieltä hallinnon puolelta.

Sanotaanhan sitä, että johtamis- ja esimiestyötä pystyy tekemään myös sellaiset henkilöt, keillä ei ole sitä substanssiosaamista. Mutta en mä

pystyis tätä työtä kehittämään, jos mä en tietäis miten mun työntekijät työskentelee käytännössä.

Se, että kun oma osaaminen ei oo tässä käytännön työssä vahva, niin sitä epäilee itseään, että osaako tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan.

Mutta mun oman esimiehen tuki on ollut siinä kyllä hyvä.

Esimiehenä pitää johtaa ammattiryhmiä, niin pitää olla siihen kyseiseen alueeseen käytännön osaamista, mitä työntekijöilläkin on.

Muutama esimies nosti työstään esille myös opitut johtamistyyli tai -mallit. Esimiehet kokivat, että johtamistyyli ei muutu tai vaihdu organisaation mukana.

Johtamismalli mitä oon yritysmaailmasta saanut, niin sitä tänne kyllä peräänkuulutan. Aitoa johtajuutta ja niiden asioiden takana seisomista.

Eihän se johtamistyyli mihinkään murene organisaatiota tai työtehtäviä vaihtaessa. Kun on 15 vuoden aikana se oma johtamistyyli muodostunut, niin ei se muutu miten asioita johtaa.

Haastatteluissa keskusteltiin myös uutena esimiehenä aloittamisen haasteita. Kaikki esille nousseet haasteet liittyivät vahvasti perehdytykseen. Yhtenä suurimpana haasteena esimiehet kokivat organisaation kokonaisuuden hahmottamisen. Kokonais kuvan hahmottaminen koettiin vaativaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi.

Kyllä mä tiedän yleissivistävästi minkälaista toimintaa tässä koko organisaatiossa on, mutta sen kokonaisuuden hahmottamisen oppiminen oli uutta.

Aina joku asia liittyy johonkin suurempaan kokonaisuuteen niin sen kontekstin ymmärtäminen olis tärkeätä, että mihin nää kaikki asiat liittyy. Usein pitää työssä palata siihen organisaatiokaavioon.

Esimiehistä jokainen mainitsi vieraaseen työympäristöön liittyviä asioita haasteiksi, joita he kohtasivat työn alkaessa. Haasteelliseksi koettiin esimerkiksi eri rakennusten ja osastojen löytäminen.

Kun sä tulet ihan uutena tähän taloon, niin siinä menee alussa kaikki päivät siihen, että sä et edes löydä niitä paikkoja missä sun pitäisi olla. Sä et tiedä mikä on missäkin, etkä oikeen edes tiedä missä sun omat osastot sijaitsee, missä sun pitäisi sitä työtä johtaa.

Isossa talossa haasteena on yksinkertaisesti se, että löytää ihmiset täältä. Mitä tarkoitetaan milläkin rakennuksella ja alueella? Alussa oli kiva käydä tapaamassa muita talossa työskenteleviä paikan päällä, että oppi vähän muistamaan missä on kenenkin toimisto.

Lisäksi muutama esimiehistä mainitsi tiedon löytämisen haasteellisuuden. Heidän mukaan etsittävä tieto on vaikeasti löydettävissä, kun sitä tietoa ei ole aikaisemmin etsinyt.

Meillä on hyviä ohjeita tuolla intrassa, mutta kun sä lähdet sieltä jotain hakemaan, niin et sä välttämättä löydä sieltä. Se on sellainen viidakko. Näitä perusasioita, mitä esimiehelle tulee jossain vaiheessa vastaan, kuten vaikka koulutukseen hakeutuminen, on vaikea löytää.

Useimmat esimiehet kokivat työn alkaessa suureksi haasteeksi myös uuden talon erilaiset toimintamallit ja toimintatavat. Esimiehet kokivat myös, että johtamisen työkalut ovat puutteellisia.

Mulle tuli aika nopeesti eteen se, että täällä ei ole samanlaisia selkeitä toimintamalleja verrattuna edelliseen työpaikkaan, joka nopeuttaisi näiden haasteiden ja ongelmien ratkaisemista. Täällä on sellainen pitkälle sallivuuden kulttuuri, joka ei oikein tahdo johtaa mihinkään. Se vie hirveesti esimiehen panoksia, kun ei ole työkaluja, joilla puuttua ongelmatilanteisiin.

Se on iso haaste, kun ajattelee, että oot monen vuoden ajan oppinut yhden organisaation henkilöstösäännöt ja hallintosäännöt, niin sen pois oppiminen on hankalaa. Kun tulee joku haaste, jonka sä oot ennen osannut ratkaista, niin se hoidetaankin eri tavalla täällä uudessa paikassa. Kyllä mä vieläkin kompastun näihin uusiin toimintatapoihin.

Järjestelmät ja tavat on eri kuin aikaisemmassa paikassa ja sitten säännöt tehdään eri tavalla, niin mä muka tiedän nämä asiat teoriassa, mutta oikeasti en tiedäkkään käytännössä.

Jokainen esimiehistä koki uusien ihmisten tuntemaan oppimisen haasteelliseksi. Henkilöstösuhteiden muodostuminen koettiin merkittäväksi asiaksi esimiestyön alussa. Myös uusien ihmisten yhdistäminen ja muistaminen koettiin alussa haasteelliseksi.

Kun tulee toisesta organisaatiosta, niin on jo monet terveydenhuollon asiat jo tiedossa, kuten tietojärjestelmät ja työalueet, mutta ihmisiä ei tunne. Miten ne toimii täällä ja miten ne toimii yhteen, niin ei sitä voi tietää.

Kaikki ihmiset on sulle ihan uusia ja outoja, niin kaikki saat opetella. Ja sithän siinä on se hankaluus, että kun oot tavannu jonkun ihmisen, niin sä et välttämättä muista mihin se ihminen liittyy. Ja sitten, että oppi yhdistelemään että mitkä asiat liittyy täällä toisiinsa.

Jos sulle tulee ongelmatilanne, niin kuka on se henkilö kehen ottaa yhteyttä, niin se oli varmaan alussa kaikista haastavinta. Kun aikaisemmassa työpaikassa oli ollu 10vuotta, niin tiesit tasan tarkkaan keltä kysyä neuvoa tai apua, mutta täällä sä et ees tienny kenelle voisit soittaa tai lähettää sähköpostia.

Lisäksi keskusteluista nousi esille hiljaisen tiedon siirtyminen uudelle esimiehelle ja luottamuksen puutteellisuus.

Uudelle esimiehelle se hiljainen tieto on varsinainen haaste. Kun sä et voi tietää niitä ihmisiä ja se henkilöstökemia on merkittävä asia, että miten ne asiat hoituu. Esimerkiksi uskonnollista tai poliittista taustaa ei voi suoraan tietää, kun se ei liity työskentelyyn mutta toimintatapoihin kyllä, niin siinä voi tulla tietämättömyydestä johtuvia kompastuksia. Ihmisten tuntemaan oppiminen ja sen hiljaisen tiedon saaminen on hidasta.

Kuinka paljon sä uskallat luottaa uutena esimiehenä toisiin, kun et sä vielä tunne ketään? Niin se on haaste, että kenelle uskaltaa sanoa ja puhua omista asioista luottamuksellisesti.

5.2 Kokemuksia esimiesperehdytyksestä

Haastattelussa keskusteltiin esimiesten kokemuksista saamastaan perehdytyksestä. Aihealueiksi haastattelussa nousi uuden esimiehen vastaanotto, perehdytyksen sisältö, perehdytyksen vastuut ja aikataulu, perehdytyksen seuranta ja palaute sekä esimiesten oma valmistautuminen perehdytykseen.

Vastaanotto

Esimiehet kokivat, että heidät otettiin hyvin vastaan uudessa työyhteisössä. Esimiehet painottivat tärkeiksi tekijöiksi hyvien kollegojen auttavaisuutta, kärsivällisyyttä sekä oman esimiehen tukea. Yksi esimiehistä tunsu osittain henkilöstöä etukäteen, mikä teki vastaanotosta vielä miellyttävämmän.

Vastaanotto oli hyvin lämmin ja onnistunut, mutta kyllä uudessa paikassa pitää tulijan sekä niiden vastaanottajien olla kärsivällinen.

Täällä oli hyvät kollegat, jotka ollu pidempään talossa töissä, niin he aina auttavat ja tietävät asioista, joista ei itse tiedä.

Sillä tavalla oli helppo aloittaa, kun työntekijät oli täällä osittain tuttuja. Se helpotti niitä ensimmäisiä päiviä.

Yleisesti ottaen jokainen tunsu, että vastaanotto oli hyvää, mutta yksi esimiehistä mainitsi henkilöstön epäilevästä ilmapiiristä.

Ihan hyvin otettiin vastaan, mutta suoraan sanottuna oli siinä ilmapiirissä sellainen epäilyksen leima, varmaan mun osaamista kyseenalaistettiin. Ikävä kyllä ei ole ennen aikaisemmin otettu niin epäilevästi vastaan. Mutta omalla osaamisella sitä ilmapiiriä oon murtanut, ja on se nyt muuttunutkin. Totta kai se on selvää, että esimies on työkaveri vasta silloin kun on tehnyt tekoja omalla työllään.

Sisältö

Yksikään esimiehistä ei ollut suorittanut alkuperehdytyksen verkkokurssia. Esimiehet eivät olleet tietoisia verkkokurssin olemassaolosta tai ainakaan muistaneet kuulleen-
sa sellaisesta.

En oo suorittanut mitään verkkokurssia. Onko täällä sellainen?

Meillä on niitä perehdytysohjelmia, niin en tiedä miten ne pyörii... tai jos pyörii? Niin, mä en muuten tiedä, että pyöriikö meillä täällä jotain rakenteellista perehdytystä?

Kaikille esimiehille, paitsi yhdelle heistä, oli laadittu kirjallinen perehdytys suunnitelma omassa yksikössään. Yhdellä esimiehellä oli käytössään listaus asioista, joita tulisi opetella. Perehdytys suunnitelmien kirjalliset muodot olivat hyvin erilaisia. Perehdytys suunnitelmien sisällöt muodostuivat eri aihekokonaisuuksista, jotka katsottiin kyseisille esimiehille tärkeiksi alueiksi oppia.

Silloin kun mä tulin tänne, niin mulle oli laadittu sellanen listaus, missä oli niitä asioita mihin piti perehtyä. Listassa oli tärkeimmät aiheet, mutta sitten työ tekijäänsä opettaa, niin tulihan siinä esille myöhemmin muitakin aiheita.

Alueen sihteeri oli kasannut paperille asioita. Mut että ei toteutettu mitään selvää karttaa tai että mun oma esimies olisi sanonut, että tossa on sisällöt jotka pitää käydä läpi. Että ei ollut niin järjestelmällistä se perehdytys.

Esimiesten mukaan perehdytys suunnitelmassa yleisperehdytys ja tehtäväkohtainen perehdytys limittäytyivät keskenään.

Yleisperehdytystä ja esimies perehdytystä oli välillä vaikea erottaa, kun ne liukuu yhteen ja ovat paljon samaa.

Perehdytyksen sisältö oli jaettu silleen, että toiminnallinen perehtyminen lähti heti liikkeelle ja siinä meni limittäin niitä yleisiä sairaanhoitopiirin isoja asioita, mut niihin piti perehtyä itse ohjeiden kautta.

Ne oikeastaan limittyi keskenään, yleisperehdytys ja se tehtäväkohtainen perehdytys.

Useat esimiehistä kokivat, että perehdytyksen sisällön aihealueet olivat hyvin mietittyjä ja oleellisia heidän esimiestyön kannalta. Kirjallisen suunnitelman runko koettiin myös hyväksi. Myös perehdytyksen tavoitteet oli muutaman esimiehen mielestä kirjattu hyvin suunnitelmaan.

Esimieheni oli kirjoittanut mitä on täällä keskeisiä asioita, yleisperehdytyksestä ja sitten niistä henkilöstöasioista.

Perehdytyksen sisällössä oli kaikki oleelliset asiat ja se oli hyvin mietitty. Oon käyttänyt samaa systeemiä myös omien alaisten perehdyttämisessä.

Mun mielestä tää sisältö oli ihan asiallinen, tietysti tulee myös ite otettua paljon asioista selvää. Olihan siinä sellanen runko mitä seurata ja mistä näki onko joitain asioita vielä käymättä läpi.

Koen, että ne perehdytyksen tavoitteet on asetettu selkeesti, että kyllä ne tavoitteet oli laitettu "keep it simple" menetelmällä hyvin siihen suunnitelmaan.

Toisaalta koettiin myös, että perehdytyksen sisällössä ei oltu huomioitu tarpeeksi esimiestyön asioita, vaan esimiehen piti itse opetella niitä.

Osa perehdytyksestä oli sellasta ylemmälle tasolle kuuluvaa, että siinä ei ollu suoraan mietitty niitä esimiestehtäviä. Niitä piti ite opetella.

Esimiehet kokivat, että perehdytyksen sisällössä oli huomioitu organisaation strategiaa ja arvoja heikosti. Esimiesten mukaan itse perehdytys ei antanut merkittäviä valmiuksia strategian ja arvojen ymmärtämiseen tai toteuttamiseen. Esimiehet kertoivat, että ovat ennemminkin itse paneutuneet strategiaan ja arvoihin, kuin mitä perehdytyksessä olisi käsitelty.

En muista että olis siinä perehdytysvaiheessa puhuttu strategiasta tai arvoista, että ne tuli vastaan vasta myöhemmin. Ei se ollut yhtenä pe-

rehtymisen osana. Kun se strategia tuli muussa yhteydessä vastaan, niin ajattelin, että enpä tuohon ollut aikaisemmin törmännyt.

On siitä ollut puhetta, mutta kyllä mä itse osasin sen lukea sieltä strategia paperista rivien välistä, että mitä se tulis tarkoittamaan mun omassa työssä. Osaan yhdistää sen potilas ensin ajatuksen omaan työhöni ja miten sitä johdan alaisilleni. Ehkä se mun vahva kokemus on mua auttanut tässä asiassa.

Kuitenkin suuri osa esimiehistä koki strategian toteuttamisen käytännössä haasteeksi. Esimiehet totesivat, että strategisia tavoitteita on myös vaikea mitata käytännössä.

Meillä on haasteena täällä se, että strategia ja arvot jää hyvin ylätasoiseks. Esimiehet tai johtajat ajatellaan niistä tavoitteista hyvin eritavalla kuin se käytännön työntekijä. Se mitä oon kritisoinut on, että strategian toteutumisesta ei ole esimiehillä konkreettisia mittareita. Miten mä voin esimiehenä ilman työkaluja arvioida että strategiset tavoitteet toteutuu? Ei sellaista tavoitetta voi olla mitä ei voida mitata.

Miten ne käytännössä toteutuu, kun monesti strategia ja arvot on vaan hienoja sanoja paperilla. Ongelma taitaa olla siinä, että miten ne saatais oikeesti tapahtumaan jokaisen käytännön työssä.

Strateginen lupaus *Potilas ensin* koettiin kuitenkin hyväksi.

Potilas ensin on hyvä konkreettinen ajatus ja se näkyy meidän työssä päivittäin. Siitä esimiehetkin saa kritiikkiä, että onko eri toiminnot nyt Potilas ensin ajattelumallin mukaisia.

Esimiehet painottivat henkilöstöasioiden merkitystä perehdytyksen sisällössä. Esi-
miesten mukaan perehdytyksen sisällössä oli vaihtelevasti henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita. Osa esimiehistä piti henkilöstöjohtamisen asioita tärkeimpinä kuin muita sisällön aihealueita.

Sitä johtajuutta ei erityisesti painotettu siinä, totta kai mä tiedän mitä mun esimiestehtävään kuuluu, mutta ei ollut puhetta siitä hyvästä johtajuudesta.

Oli kyllä otettu huomioon johtamisjärjestelmät, henkilöstöasiat, päätöksentekoprosessit, yhteistoimintajärjestelmät ja muut.

Organisaatioon ja suuriin asioihin liittyvät asiat ei ollu se ykkösasia. Tärkeätä oli ennemminkin opetella henkilöstöasioita, että miten mennään koulutuksiin, miten toimii henkilöstöportaali, niin tällaisia konkreettisia asioita mitkä liittyy esimiestyöhön.

Haastatteluissa nousi esille moneen kertaan myös perehdytyksen sisällön antamia valmiuksia muutosjohtamisen asioihin. Useimmat esimiehistä kokivat, että perehdytyksen sisällössä ei suoranaisesti ollut muutosjohtamisesta. Esimiesten mukaan uuden esimiehen tulee olla itse aktiivinen ottamaan selvää muutosjohtamiseen liittyvistä asioista. Jokainen esimiehistä nosti keskusteluissa esille Uusi sairaala -hankkeen eli Sairaala Novan.

Perehdytyksessä ei puhuttu kyllä muutosjohtamisesta, mutta se on itsestään selvyys ettei voida jäädä paikoilleen, niin esimiehenä yritän olla mahdollisimman muutosmyönteinen ja osallistua moniin työryhmiin.

Ei perehdytyksessä suoranaisesti ollut mainintaa siitä mut tiesin jo hakuvaiheessa, että tähän tehtävään liittyy muutokset, kun tässä kokon ajan mennään kohti uutta sairaalaa.

Muutosjohtamisen asioita tulee viikoittain, kun kaikki toiminnot johtaa siihen, että on uusi sairaala tulossa, niin mä vaan itse änkesin mukaan kaikkiin ryhmiin ja siellä opettelin näitä asioita.

Yksi esimiehistä mainitsi myös, että esimiehille ei ole käytännön työkaluja, joilla voisi viedä muutosjohtamista paremmin käytäntöön.

Varsinainen muutosjohtaminen, siitä sanoilla puhutaan, mutta ei konkreettisesti siitä oo meille esimiehille mitään työkaluja ole annettu, joilla sitä veis sinne käytännön työhön enemmän.

Vastuut ja aikataulu

Kirjalliset perehdytysuunnitelmat oli laatinut uuden esimiehen oma esimies tai ylempi johtaja. Yhdelle esimiehelle listauksen läpi käytävistä asioista oli laatinut hänen alueensa sihteeri luultavasti yhteistyössä edeltäjän kanssa. Tämän esimiehen perehdytyksessä vastuuta ei ollut jaettu yhteyshenkilöille. Muilla perehdytyksestä vastuussa toimi uuden esimiehen oma esimies, mutta vastuuta oli jaettu myös muille yhteyshenkilöille, jotka olivat oman aihealueensa asiantuntijoita. Uuden esimiehen tuli ottaa itse näihin henkilöihin yhteyttä ja sopia tapaamisia heidän kanssaan.

Ei ollut yhteyshenkilöitä että perehdytys oli tässä omalla osastolla pitkälti oman sihteerin kanssa. Hänellä oli hyvin hallussa perehdytettävät asiat ja hänestä oli verraton apu.

Mulle oli esimies kerännyt paperille asioita, mihin mun pitää tutustua ja pääsääntöisesti piti itse ottaa yhteyttä näihin ihmisiin, jotka olivat jonkun tietyn alueen asiantuntijoita.

Muutamalle esimiehelle oli määritelty oma mentori varsinaisten perehdyttäjien lisäksi. Lisäksi muutamaa esimiestä perehdytti heidän edeltäjänsä, mikä koettiin toimivaksi, mutta ajallisesti lyhyeksi.

Edeltäjä perehdytti kaks ensimmäistä viikkoa eli oltiin yhdessä töissä. Siinä oppi hyvin toisen rinnalla ja hän oli tehnyt hyvää työtä, kun oli selvittänyt mulle eri työryhmiä ja tärkeitä verkostoja. Mut onhan kaks viikkoa todella lyhyt aika.

Tää mun edeltäjä, joka tästä lähti, niin kävi yhtenä päivänä täällä mun luona ja katottiin sitten asioita yhdessä. Mutta enhän mä siitä yhdestä päivästä muista yhtään mitään.

Kirjallisiin suunnitelmiin oli muutamille esimiehille kirjattu erilaisia kolmen kuukauden mittaisia syklejä, joiden aikana tuli käydä tiettyjä asioita läpi. Esimiesten tuli itse sopia aikoja yhteishenkilöiden tapaamisiin, mikäli heidän suunnitelmaan oli niitä kirjattu.

Oli aateltu, että se olis varmaan sellainen kolme kuukautta, kun mä otan ne asiat haltuun ja sen jälkeen alkaisin syventämään niitä.

Aikataulussa oli jaettu tää kaikki niin kuin kolmeen jaksoon, kolme kuukautta oli semmoista tiiviimpää ja seuraava kolme kuukautta jatkui ammatissa kehittyminen ja niin edelleen.

Erilaisia aikatauluja oli, mut ite oon merkinnyt milloin mikäkin on toteutunut ja itse olen sopinut niihin liittyvät tapaamiset.

Yhdelle esimiehelle oli varattu koko ensimmäinen kuukausi pelkästään esimiestehtäviin, jonka hän koki hyväksi asiaksi.

Mulle oli varattu ensimmäinen kuukausi pelkästään siihen, että sain tehdä sitä esimiestehtävää, eikä mun tarvinnut ottaa asiakkaita. Se helpotti, ettei ollut sellasta kiireen tuntua heti alussa.

Useimmat esimiehistä kokivat, että perehdytykseen oli annettu paljon aikaa.

Tähän annetaan mun mielestä aika paljon aikaa, mikä on tosi hyvä juttu. On sellasta inhimillisyyttä siinä, ettei kaikkea tarvii sisäistää kolmen kuukauden aikana.

Toiset taas kokivat, että aikaa perehtymiseen oli liian vähän. Esimiesten mukaan olisi tärkeää, että perehdytykselle varataan paljon aikaa.

Perehdytys oli itsessään sellanen aika lyhkäinen, enkä mä siitä hirveesti muista. Kun siinä alussa kaadetaan kaikki tieto niskaan niin siinä kuorimituu helposti siitä tiedon tulvasta. Ei siitä jää silloin mitään päähän.

Se on ihan ymmärrettävää, että ei ihmisen vastaanottokyky oo sellanen, että voisi omaksua kaiken ensimmäisen kuukauden aikana.

Toisaalta esimiehet kokivat, että ovat edelleen perehtymisvaiheessa, vaikka perehdytyksen suunnitelman aikataulu olisi jo käyty ja täytetty. Esimiehet kokivat, että heidän täytyy vielä oppia paljon, vaikka heidän ei enää ajateltaisi olevan perehdytysprosessissa.

Esimieheni on sanonut, että se ottaa vuodesta kahteen, ennen kuin ymmärtää mitä täällä tapahtuu. Johdettavan henkilöstön määrä on valtavasti suuri, niin kyllä tää varmaan vähintään sen vuoden vie.

Itse ajattelen, että mun pitää vielä opetella asioita, vaikka kukaan ei silloin määrittänyt, että mua tarvitsisi enää perehdyttää.

Siinä mielessä perehdytys on vielä kesken, että kokoajan niistä asioista pitää edelleen oppia uutta. Sellasen vanhan asian pois oppiminen on myös kokoajan kesken.

Seuranta ja palaute

Keskusteluissa tuli ilmi, että muutamille esimiehille pidettiin perehdytyksen väliarviointikeskusteluja tai muita keskusteluja esimiehen kanssa. Väliarviointi pidettiin esimerkiksi koeajan päättymisen jälkeen. Näiden esimiesten mukaan väliarvioinnissa keskityttiin lähinnä siihen, miten on työssä mennyt.

Väliarviointi käytiin, kun koeaika päättyi. Se oli sellanen yleiskeskustelu siitä kuinka oon viihtynyt ja kuinka eri asiat näyttäytyy mulle koeajan jälkeen. Jonkin verran käsiteltiin sitä, että mitä seuraavaksi pitää ottaa huomioon perehdytyksessä.

Perehdyttäjän kanssa oli sitten sellanen arviointikeskustelu, että miten on työssä mennyt, mutta ei puhuttu varsinaisesti siitä miten se perehtyminen on mennyt.

Olihan mulla esimiehen kanssa keskusteluja kerran kuussa, että miten on mennyt, mutta se ei ollut luonteeltaan kovinkaan perehdyttämisen omaista. Enemmän sellaista isompia linjauksia käytiin läpi.

Esimiehet kokivat, että he jäivät kaipaamaan perehdytyksen seurannalta loppukeskustelua ja palautetta, siitä miten heidän perehtyminen on sujunut ja mitä asioita tulisi jatkossa huomioida. Esimiehet kertoivat, että ovat jälkeenpäin huomanneet, että olisivat kaivanneet palautetta perehdytyksen aikana.

Ei ollut loppukeskustelua varmaankaan. Tai en oikeastaan tiedä oliko, ei ainakaan tänne suunnitelmaan näytä olevan kirjattuna. Se olis varmaan ollut ihan hyvä käydä.

En siitä omasta perehtymisestä saanu palautetta mikä olis ollu kyllä ihan järkevää. Enkä kyllä antanutkaan palautetta perehdyttäjälleni.

Kyllähän mä oman matkani varrella oon palautetta saanut ja sitä kysynytkin, mutta en näiltä mun perehdyttäjiltä. Kyllähän se palaute olis ollut hyväksi. Ei sillä perehtymisellä ollut seurantaa, palautetta tai oikeastaan mitään lopetustakaan.

Oma valmistautuminen

Haastatteluissa nousi esille esimiesten oma valmistautuminen perehdytykseen. Esimiesten vastauksista korostui heidän itseohjautuvuus. Esimiehet kokivat, että uuden esimiehen tulee olla itse aktiivinen ja valmistautunut.

Yritin työajan ulkopuolellakin aina vähän kattoo asioita, että olisin silleen valmiimpi.

Tietysti kun tässä asemassa toimii, niin täytyy olla myös itseohjautuva tutkimaan asioita ja perehtymään niihin.

Pitää olla itseohjautuva, enkä sitä edes odota, että kaikki tulis mulle valmiina. Vähintään siinä vaiheessa tulee selvittää asioita, kun ne tulee eteen.

Yhdestä esimiehestä tuntui, että perehdytys jäi vähäiseksi, minkä vuoksi asioita jäi paljon hänen omalle vastuulleen.

Aika vähäiseksi se perehdytys loppujen lopuksi jäi. Että mun täytyi sen takia olla itseohjautuvainen näissä asioissa ja selvittää asiat itse.

Esimiesten asenne ja oma valmistautuminen korostui myös siinä, että osa heistä olivat ottaneet asioista selvää jo ennen tehtävään hakemista. Esimerkiksi osa esimiehistä olivat lukeneet sairaanhoitopiirin arvoja ja miettineet, miten ne sopii omaan maailmaan.

Ennen kuin hain tänne töihin niin luin kotona paljon itse sairaanhoitopiirin strategiaa ja mallailin, että miten se sopii mun omaan ajatukseen.

5.3 Esimiesten kehitysideoita perehdytyksestä

Jokaiselta esimieheltä tuli kehitysideoita tai -ehdotuksia perehdytyksen parantamiseksi. Esimiehet kokivat, että perehdytystä pitäisi kehittää paremmaksi. Muutama esimiehistä koki, että perehdytys ei nyt toteudu käytännössä niin, kuin sen pitäisi.

Mun mielestä tämän talon perehdytys pitäisi saada kunnolla kuosiin. Se on hieno sana tuolla jossain, mutta käytännössä se ei toteudu. Oikeastaan millään tasolla. Ei ylätasolla, ei keskitasolla eikä tuolla suorittavassa työssä. Osastot yrittää pitää itellään omia perehdytysohjelmia, mutta kyllä se perehdytys pitäisi johtaa sieltä ylätasolta asti.

Keskusteluissa tuli ilmi, että esimiehet pitivät perehdytystä tärkeänä aiheena ja merkittävänä tekijänä esimiehen uran alussa. Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että uusille esimiehille olisi jonkinlainen oma perehdytysmalli. Esimiesten mukaan perehdytyksessä tulisi myös ottaa huomioon esimiehen taustatekijät, kuten esimerkiksi se, että tuleeko esimies organisaation sisältä vai ulkoa.

Sisältöjen osalta olis tärkeää, että esimiehille olis oma räätälöity perehdytysmalli. Mutta onhan se myös hyvin yksilöllistä, että mikä on sen esimiehen tausta.

Esimiehet esittivät asioita, joita tulisi huomioida tässä esimiesperehdytyksen mallissa. Tärkeää olisi painottaa esimiehen päätehtävää, jotta esimies voi työskennellä sen

mukaisesti. Tärkeiksi asioiksi nousi myös esimiehen velvollisuuden ja oikeuksien määrittelyminen sekä odotusten kertominen liittyen johtamiseen.

Esimiehelle ois tärkeätä heti alussa kirkastaa monta kertaa se, että mikä on esimiehen päätehtävä. Onko se henkilöstön hyvinvointi? Osamisen kehittäminen? Ongelmien ratkaiseminen? Se pitäis saada päivän kirkkaaksi, että mitä sinun odotetaan tekevän. Esimiehen tulee sitten itse palata siihen kirkkaaseen ajatukseen uudelleen ja uudelleen, ja sitten johtaa työntekijöitään sitä kirkasta ajatusta kohti.

Pitäis kertoa, että mitä organisaatio toivoo sinun toiminnalta ja mitä sulta odotetaan. Eri organisaatioissa halutaan esimiehiltä eri asioita, niin se olis tärkeää määritellä alussa selkeämmin.

Se mistä on oikeus ja velvollisuus päättää, pitäisi kertoa heti alussa esimiehelle. Se on ensimmäinen asia.

Minkälaista johtajuutta sulta odotetaan, niin pitäis tietää. Uudelle esimiehelle voisi vaikka kertoa jotain hyvän johtajuuden teesejä tarvittaessa.

Tärkeiksi huomioitaviksi asioiksi nousi myös käytäntöön liittyviä työkaluja, joilla pystyisi paremmin toteuttamaan johtamistehtävää. Johtajalle tulisi myös painottaa strategisia lupauksia ja toiminnan tehokkuutta. Myös henkilöstöasioiden hoitoon kaivattiin tukea.

Perehdytyksessä pitäisi huomioida paljon käytännön asioita. Uutena esimiehenä tarvitsisi tukea alussa talouden ja tilastojen tulkitsemiseen. Ne olis sellasia työkaluja, joihin pitäisi päästä heti kiinni.

Pitäs kokoajan pystyä miettimään sitä strategiaa ja toiminnan tehokkuutta. Niitä pitäis heti alussa johtajalle painottaa. Se on sellanen asia, missä vois aina kehittyä.

Tukea siihen, että miten henkilöstöasioiden kanssa toimitaan. Kun ne on kumminkin kaikki uusia ihan uudessa organisaatiossa.

Esimiehet kertoivat, että perehdytyksestä voisi tehdä järjestelmällisemmän, ja siinä voisi myös ilmetä selkeämmin perehdytyksen vastuut. Yhden esimiehen mukaan tämän voisi toteuttaa esimerkiksi selkeämmällä kirjallisella perehdytysohjelmalla, jota noudatettaisiin oikeasti.

Olisin toivonut enemmän tähän perehdytykseen tietynlaista johtajuutta. Vois selkeyttää enemmän sitä, että kuka tekee mitäkin. Olisin toivonut enemmän topakkuutta siihen, että jokaisella olisi selkeät vastuut.

Pitäs olla kirjallinen selkeä perehdytysohjelma, minkä mukaan mennään ja noudatetaan, eikä niin, että se on vain hieno sana.

Yhdeksi tärkeäksi perehdytyksessä huomioitavaksi asiaksi nousi yleisasioihin eli yleisperehdytykseen liittyvä asiat.

Tärkeintä olis tietysti, että nää yleiset sairaalakohtaiset asiat olis hallussa. Siihen organisaatiotason perehdyttämiseen täytyis saada systemaattia.

Turvallisuuskysymyksiin olisin kaivannut enemmän tukea. Niihinkin törmäsin vasta myöhemmässä vaiheessa työn kautta. Ne ois ihan perusasioita, mitä olis pitänyt käydä järjestelmällisesti läpi perehdytyksessä.

Talon yleisiin asioihin perehdyttäminen olis hyvä tehdä perusteellisesti. Ei voi hoitaa mitään tehtäviä, jos et tiedä mitä talossa tapahtuu.

Yleisperehdytyksen parantamiseksi ehdotettiin, että yleisperehtymisen voisi aloittaa jo tehtävään valittaessa. Yksi esimiehistä ehdotti, että sairaalakohtaiset yleisperehdytyksen asiat voisivat lähteä sähköpostilla rekrytointivalinnan yhteydessä. Kun tämä sähköinen materiaali olisi käyty läpi ja otettu haltuun, lähtisi siitä tiedosta kuittaus perehdytyksestä vastaavalle.

Entisessä organisaatiossa oli niin, että kun valittiin uusi esimies tai työntekijä, niin hänelle lähti suoraan sähköpostiin yleisperehdytys, missä oli tietyt asiat. Hänen esimiehensä sai siitä sitten tiedon, kun työntekijä oli tutustunut tähän materiaaliin, eli sieltä lähti kuittaus, että nyt pitäisi olla

*nämä asiat opiskeltuna. Täälläkin olis hyvä, että tiettyjä asioita vois opetella jo etukäteen ennen työssä aloittamista, ja niistä kerättäisiin joi-
tain kuittauksia tai varmistuksia, että ne on hallussa.*

Yksi esimiehistä nosti myös esille järjestelmäperehdytyksen tärkeyden. Esimiehen mukaan isossa organisaatiossa on paljon sähköisiä järjestelmiä, joihin voisi perehdyt-
tää paremmin.

*Sähköisten järjestelmien perehdyttäminen, ei pelkästään esimiehille,
vaan kaikille, olis tärkeä. Yksinkertainen perehdytys, joka olis ympäri-
vuotista. Saisi sitä perehdytystä ja tukea heti alussa niihin ohjelmiin, joi-
ta itse käyttää.*

Keskusteluissa tuli ilmi, että esimiehet jäivät kaipaamaan hyvin samantyyppisiä asioi-
ta omasta perehdytyksestään. Näitä asioita oli esimerkiksi perehdytyksen seurannan
ja palautteen sekä tuen puuttuminen. Esimiehet toivoivat, että perehdytyksessä olisi
myös enemmän keskustelua ja vuorovaikutusta.

*Olis hienoa, että esimiehen oma esimies jaksaisi käydä läpi sitä pereh-
tymistä ja antaisi siitä palautetta silleen keskustellen. Ei niitä asioita
yleensä taideta paljoa käydä läpi jälkeenpäin.*

*Jos olisi jotain tukea enemmän, varsinkin näissä henkilöstöön liittyvissä
kysymyksissä. Joku rinnalla kulkija auttais siinä perehdytyksessä ja voisi
yhdessä pohtia ja jutella asioista.*

*Kun perehdytys jää melkein sun omalle vastuulle, niin olis hyvä että oli-
sihan se hyvä, kun siinä mukana jonkinlainen rinnalla kulkija. Tietysti
tarpeen mukaan, ihmiset kun erilaisia.*

Useimmat esimiehistä esittivät myös käytännön toteutuskeinoja, joilla edelle mainit-
tuja huomioitavia asioita voisi muuttaa. Melkein jokainen esimies nosti verkostoitu-
misen hyväksi keinoksi.

Esimiesten keskinäinen verkostoituminen ei olis ollenkaan huono juttu. Ymmärtäisi paremmin mitä täällä tapahtuu, kun olis tukiverkosto samojen kysymysten äärellä.

Uudet esimiehet voisi verkostoitua keskenään. Onhan meillä oma vastuuperehdyttävä ja joillakin mentori, mutta kaikki uudet esimiehet ol- laan kuitenkin samojen asioiden äärellä ja haetaan vastauksia samoihin kysymyksiin.

Myös mentorointia pidettiin hyvänä vaihtoehtona esimiehen tueksi.

Auttais paljon, jos olis siinä ihminen, joka tuntee työyhteisön ja organi- saation, ja lisäksi vielä esimiestehtävien vaativan sisällön. Esimiehelle olis hyvä olla semmonen tuki, joku nimetty henkilö, joka olis läsnä.

Kyllähän sellanen mentorointiohjelma, joka on strukturoitu malli, niin olis hyvä tuki esimiehelle heti alussa.

Uusien esimiesten verkostoitumiseksi ehdotettiin muun muassa virtuaalialustaa tai kasvokaista tapaamista. Tärkeää olisi, että verkostoitumisessa korostuisi kokemusten jakaminen ja vertaisoppiminen.

Jotain kohtaamista vaikka verkossa, jossain ryhmässä, missä vois laittaa vaikka kysymyksiä. Tai vapaamuotoisesti kahvittelua ja jutustelua. Sel- laista kokemusten jakamista. Eikä tarvis olla mitään pitkiä tai aikaa vie- viä sessioita, mutta tietäis sen, että siinä rinnalla olis se tuki.

Tiivistettynä uusien esimiesten kokemukset perehdytyksestä olivat melko vaihtelevia. Tuloksiksi nousi myös yhtäläisyyksiä esimerkiksi esimiesperehdytyksessä huomioita- vista asioista. Esimiesperehdytyksen keskeisiksi sisällöiksi nousi tulosten perusteella esimiehen tehtävät, vastuut, oikeudet, velvollisuudet ja odotukset. Lisäksi sisällössä merkittävää olisi henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät asiat sekä ennen kaikkea yleis- perehdytys. Esimiesperehdytyksen toteutukseen kaivattiin enemmän järjestelmälli- syyttä, vuorovaikutusta ja tukea.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana oli Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uusien esimiesten kokemukset perehdytyksestä ja miten sitä voisi kehittää. Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan vastauksia teemahaastattelua apuna käyttäen. Teemahaastattelujen teemat rakentui työn viitekehyksen mukaisesti. Nämä teemat olivat esimiestyö, perehdytys ja sen kehittäminen, joihin saatiin haastateltavilta hyvin tietoa heidän kokemuksiensa kautta.

Tutkimustuloksista ilmenee, että esimiehet toivoivat toimivansa tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti työntekijöitään kohtaan. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tämä on yksi syy, miksi esimiehet myöhemmin haastattelun aikana nostivat esimiesperehdytyksen keskeisiksi asioiksi esimiehen tehtävän, vastuun, velvollisuuksien ja odotuksien merkityksellisyyden. Esimiehet haluavat toimia tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, mikä edellyttää tietämystä omien toimintatapojen rajoista. Esimiehellä täytyy olla selkeä kuva siitä, mitä hänen oikeuksiinsa kuuluu, jotta hän voi toimia oikeudenmukaisesti työntekijöitään kohtaan. Myös Aarnikoivun (2008, 30) mukaan on tärkeää, että uudelle esimiehelle kerrotaan hänen tehtävänsä, vastuut, velvollisuudet, oikeudet ja odotukset. Aarnikoivu (2008, 30–31) perustelee, että esimiehen johtamistehtävät tulee käydä huolellisesti läpi hänen kanssaan, jotta hän sisäistää sen, mitä esimiehenä työskentely tarkoittaa sekä mitä tavoitteita hänelle asetetaan. Lisäksi on tärkeää kertoa henkilöstölle mitä heidän uudelta esimieheltä odotetaan, hänen vastuunsa ja miten nämä näkyvät käytännössä. Myös Hyppäsen (2013, 34) mukaan esimies tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä vastuista ja velvoitteista, jotta hän voi toimia tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti työntekijöitään kohtaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että esimiesten erilaiset ammattiryhmät ja toiminta-alueet vaikuttavat heidän näkemyksiinsä. Yksi esimiehistä kertoi, että hänelle on tärkeää työntekijöiden yhteiset toimintatavat, kun taas toinen esimies kertoi, että hän haluaa tukea työntekijöiden eri tapoja toimia. Nämä esimiehet työskentelivät eri ammattiryhmien sisällä. Voidaan todeta, että eri toiminta-alueilla

esimiehet pyrkivät erilaisiin toimintatapoihin, jotka on koettu hyväksi omassa yksikössä.

Lähes jokainen esimiehistä puhui haastatteluiden aikana omasta asiaosaamisestaan liittyen omaan alaan, eli substanssiosaamisesta. Voidaan päätellä, että eri ammattiryhmistä riippumatta esimiehet pitivät substanssiosaamistaan tärkeänä tekijänä, mikä vaikuttaa esimiestyössä suoriutumiseen. Yhtä esimiestä lukuun ottamatta jokaisen esimiehen substanssiosaaminen omalla alalla oli erittäin vahvaa. Yhdellä esimiehellä ei ollut samaa terveydenhuoltoon liittyvää asiaosaamista kuin työntekijöillään. Voidaan kumminkin päätellä, että kyseinen esimies on palkattu tehtävään nimenomaan johtamaan vahvalla asiaosaamisellaan muun muassa liiketoiminnasta ja johtamisesta. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, myös Salmisen (2006, 21) mukaan uuden esimiehen tulisi ymmärtää, että esimiestyö ei ole vain lisätehtävä aikaisempiin asiantuntijatehtäviin. Johtajana toimimiseen tarvitaan myös aitoa halua ja kykyä toimia esimiehenä.

Tuloksista tuli ilmi, että esimiehet rinnastavat oman substanssiosaamisen myös työn kehittämiseen. Lisäksi työn tai työyhteisön kehittämisessä tärkeänä opitut johtamistyyli tai -mallit. Muutamat esimiehet kertoivat, että olivat tuoneet entisestä työpaikastaan mukana hyväksi koettuja kehittämisen menetelmiä. Lisäksi yksi esimies halusi tuoda yritysmaailmasta saanutta johtamismallia työhönsä, jolla tarkoitettiin tietynlaista työn tehokkuutta. Voidaan päätellä, että esimiehet näkevät kehittämistyön kuuluvan vahvasti heidän työtehtäviin. Tämä näkyy myös siinä, että esimiehet pitivät muutosjohtamiseen liittyvien asioiden hoitamista itsestään selvytyksenä ja osana esimiehen työnkuvaa. Myös Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 10) mukaan esimiehen vastuulla on kehittää yritystä sellaiseksi, että se pystyy vastaamaan sen tavoitteisiin.

Tuloksista ilmeni, että esimiehet olivat perehdytyksessään myös hyvin valmistautuneita ja itseohjautuvaisia. Esimiehet pitivät itseohjautuvuutta ja omaa valmistautumista itsestään selvytyksenä esimiesaseman kannalta. Tästä johtuen voidaan päätellä, että varsinkin uudella esimiehellä on paljon ideoita kehitettävistä asioista ja usein myös innostusta tarttua niihin. Osittain myös tästä syystä voidaan kehitysehdotuk-

seksi esittää sähköisesti välitettävää perehdytysmateriaalia, johon uuden esimiehen tulisi tutustua jo ennen työn alkaessa.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan päätellä, että kaikki esimiesten esittämistä haasteista, joita he kohtasivat työn alussa liittyivät asioiltaan perehdytykseen. Yhtenä suurimpana haasteena esimiehet kertoivat organisaation kokonaisuuden hahmottamisen ja talon toimintatavoille oppimisen. Esimiehet rekrytoitiin organisaation ulkopuolelta tehtäviin, joten on hyvin luonnollista, että alkuun on vaikeaa hahmottaa uutta organisaatiota ja sen kokonaisuutta. Voidaan myös päätellä näiden asioiden liittyvän vahvasti yleisperehdytykseen. Lisäksi haastattelun myöhemmissä vaiheissa tuli ilmi, että esimiehet olisivat kaivanneet enemmän ja selkeämpää yleisperehdytystä. Toisaalta tuloksista ilmeni myös, että kukaan esimiehistä ei ollut suorittanut sairaanhoitopiirin alkuperehdytyksen verkkokurssia, mikä käsittelee hyvin yleisiä asioita liittyen organisaatioon ja toimintatapoihin. Esimiehet eivät olleet edes kuulleet verkkokurssista. Mäntyharjun (2017) mukaan verkkokurssi on kuitenkin tarkoitettu kaikille sairaanhoitopiirin uusille työntekijöille. Tämä on ollut varmasti suuri syy siihen, että yleisperehdytykseen liittyvät asiat koettiin haastaviksi tai puutteellisiksi. Toimeksiantaja voikin pohtia, että miksi valmiina olevaa hyvää materiaalipakettia, eli verkkokurssia, ei ole hyödynnetty esimiesten perehdytyksessä.

Voidaan myös päätellä, että alkuperehdytyksen verkkokurssin puuttuminen esimiesten perehdytysuunnitelmasta vaikutti siihen, ettei perehdytystä koettu kovin järjestelmälliseksi tai systemaattiseksi. Alkuperehdytyksen verkkokurssi toimii hyvänä alustana ja tukimateriaalina perehtyjälle, sillä siihen voi aina palata. Voidaan myös ajatella, että perehdytyksen tukimateriaalit toisivat enemmän aikaa ja joustavuutta uusien asioiden sisäistämiseen. Pikkuhiljaa materiaalia luettaessa esimies ei tuuperru kaiken uuden tiedon alle. Mikäli organisaation kokonaisuuteen tai sen hahmottamiseen auttavat tiedot pääsevät unohtumaan, esimies tietäisi löytävänsä ne verkkokurssin materiaaleista. Lisäksi tuloksista ilmeni, että esimiehet kokivat perehdytyksen vastuiden olevan häilyviä. Esimerkiksi vastuu verkkokurssin suorittamisen neuvomisesta olisi ollut esimiehen omalla esimiehellä. Voidaan päätellä, että myös tämä olisi voinut lisätä selkeyttä vastuunjakoihin.

Tutkimustuloksista tuli myös ilmi, että esimiehet kokivat, ettei perehdytys antanut heille tarpeeksi johtamisen työkaluja. Työkaluja kaivattiin esimerkiksi ongelmatilanteisiin puuttumiseen, muutosjohtamisen läpikäymiseen tai strategisten arvojen mitaamiseen. Kuten aikaisemmin on mainittu, Aarnikoivu (2008, 30) esittää, että uuden esimiehen kanssa olisi hyvä keskustella toimenpiteistä, joilla esimies voi ottaa uudet tehtäviin liittyviä työkaluja haltuun. Esimiehelle tulisi kertoa kuinka näitä toimenpiteitä voisi toteuttaa suhteessa henkilöstöön. Tulosten perusteella esimiehet olisivat kaivanneet käytännön toimenpiteisiin liittyvissä asioissa enemmän keskustelua ja tukea. Voidaan päätellä, että uudelle esimiehelle on erityisen tärkeää oppia tehtäväkohtaisesta perehtymisestä nimenomaan esimiestyön tasolla.

Henkilöstöasiat olivat kaikille esimiehille keskeisiä ja merkitykseltään suuria työn kannalta, mikä on myös hyvin oletettavaa esimieheltä. Henkilöstöasioihin liittyvät kysymykset tuntuivat luultavasti esimiehistä haastavilta siksi, että työn alussa henkilöstö ja siihen liittyvät toiminnot olivat heille vieraita omasta osaamisesta riippumatta. Aikaisemman työpaikan henkilöstöasiat he tunsivat, mutta uudessa organisaatiossa samat asiat olivat eri tavalla. Toisaalta ne esimiehet, jotka kaipasivat eniten tukea henkilöstöjohtamisessa, eivät omanneet vahvaa koulutustausta johtamisen alalta. Hyppäsen (2013, 34) mukaan esimieheltä vaaditaan taitoa hyödyntää arjessa erilaisia johtamisen työkaluja, mikä puolestaan vaatii esimieheltä hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tunneälyä.

Hämäläisen ja muiden (2012, 40) mukaan esimiehet jalkauttavat strategiaa omalla toiminnallaan ja toimivat linkkinä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Tämän strategisen tehtävän toteuttaminen käytännössä oli melkein kaikkien esimiesten mielestä haasteelliselta. Vaikka esimiehet ovat asenteeltaan ja valmistautumiseltaan hyvin itseohjautuvaisia sekä aktiivisia, he jäivät kaipaamaan perehdytyksen antamia valmiuksia toimia strategian käytäntöön jalkauttamisessa. Voidaan ajatella, että lisäpanosta strategian ymmärtämiseen olisi voinut saada alkuperehdytyksen verkkokursilta, mikä on sen yksi keskeisimmistä sisällöistä. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös päätellä, että keinoja strategian ja arvojen käytäntöön viemiseen voisi syntyä keskusteluiden kautta oman esimiehen kanssa. Keskusteluiden avulla voitaisiin saada selkeyttä myös käytettävissä oleviin työkaluihin, joilla voisi mitata näiden strategisten tavoitteiden täyttymistä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että esimiehet kokivat ihmisten tuntemaan oppimisen haasteelliseksi. Perehdytyksellä tukea tähän asiaan voisi tuoda sosiaalistamalla uutta esimiestä työkavereihinsa ja henkilöstöön hyödyntäen erilaisia verkostoja. Voidaan päätellä, että nämä esimiesten kokemat haasteet johtuvat myös pitkälti siitä, että heidät rekrytoitiin organisaation ulkopuolelta esimiestehtäviin. Talon sisällä tehtävissä siirtyminen olisi varmasti helpompaa, kun tuntee jo etukäteen työyhteisön ja koko organisaation. Yleisesti esimiehet kokivat heidän vastaanoton ja ilmapiirin hyväksi, mutta yksi esimiehistä koki epäilevää ilmapiiriä. Tämä voi johtua henkilöstön tietämättömyydestä tai liittyä uuteen esimieheen kohdistuvista odotuksista. Tuloksista tuli myös ilmi, että luottamuksen syntyminen työyhteisössä voi alussa olla hidasta. Juuti ja Vuorela (2015, 64) esittävät, että perehdytyksen pitäisi kuitenkin luoda pohja hyvien ja luotettavien suhteiden muodostumiselle uuden esimiehen, työntekijöiden ja sidosryhmien välille.

Tulosten perusteella voidaan ajatella, että esimiehille keskustelun, vuorovaikutuksen ja tuen merkitykset ovat suuria. Esimiehet korostivat omassa työssään keskustelua ja vuorovaikutusta myös työntekijöiden kanssa. Näiden tulosten pohjalta voidaan ajatella, että siksi myös esimiehet olisivat toivoneet perehdytykseen enemmän keskustelua ja tukea. Vuorovaikutusta toivottiin myös toisten esimiesten välille, sillä uudet esimiehet kamppailevat samojen asioiden äärellä. Vertaisoppiminen ja kokemusten jakaminen olisi hyvä keino saada tukea perehtymisen vaiheille. Esimiehillä oli selkeitä ideoita tavoista miten verkostoitumista tai lisätukea voisi toteuttaa, mikä kertoo siitä, että asiaa on selkeästi pohdittu aikaisemminkin. Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä on tarjolla mentorointiohjelma, mutta sen tiedostaminen tai siihen mukaan lähteminen vaatii uuden esimiehen omalta esimieheltä myös panostuksia. Mentorin avulla esimies voisi päästä myös lähemmäs hiljaista tietoa, minkä siirtyminen koettiin haasteelliseksi. Myös Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2015, 214) mielestä uudelle esimiehelle tulee tarjota mentorointia tai vertaistukea. Perehtymisen seurannan avulla voisi kiinnittää enemmän huomioita uuden esimiehen verkostoitumis- ja vuorovaikutustarpeisiin.

Kaikkien edellä mainittujen johtopäätösten perustana voisi nähdä seurannan ja palautteen merkityksen. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, ettei esimiehet kokeneet saaneensa tarpeeksi palautetta heidän perehtymisestään. Esimiehet olisi-

vat toivoneet enemmän keskustelua ja vuorovaikutusta liittyen omaan perehtymiseen. Perehtymisen seurannalla ja palautteella olisi voinut tarttua uuden esimiehen kokemuksiin haasteisiin ja epäkohtiin. Palautekeskusteluissa olisi voinut esimerkiksi käydä keskustellen läpi strategian toteuttamisen keinoja, askarruttavia henkilöstökysymyksiä tai yleisperehtymiseen liittyviä puutteita. Järjestelmällisemmällä perehtymisen seurannalla olisi voinut paikata perehdytyksessä ontuvia asioita ja tehdä jatkosuunnitelmia perehdytyksen parantamiseksi. Myös Hokkasen ja muiden (2008, 64) mukaan esimiehen kanssa kannattaa myös käydä palautekeskustelu perehdytyksen onnistumisesta ja mahdollisista puutteista. Perehdytykselle kannattaisi sopia myös jonkinlainen lopetus, ettei työntekijälle jää sellainen vaikutelma, että perehdytys vain hiipui tai unohdettiin.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on perehdytyksestä?
- Mitä asioita uuden esimiehen perehdytyksessä tulisi huomioida?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiesten kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä riippuen esimiehen työskentelyalueesta. Eri yksiköillä on käytössään omat esimiehen perehdytysmallit, jonka vuoksi kokemuksia on vaikea vertailla. Kokemukset liittyivät pitkälti perehdytyksen toteutukseen, joista kuitenkin löytyi paljon yhtäläisyyksiä. Keskeisiksi asioiksi nousi seurannan ja palautteen, tuen, vuorovaikutuksen, johtamisen ja työkalujen merkitys perehdytyksen aikana.

Myös perehdytykseen liittyvät kokemukset puutteista ja kehitystarpeista ovat yksilöllisiä, sillä esimiehet ovat toiminnaltaan ja taustoiltaan hyvin erilaisia. Esimerkiksi esimiehet, joilla oli taustallaan vähemmän johtamiskokemusta tai -koulutusta kokivat, että olisivat tarvinneen perehdytyksessä enemmän tukea henkilöstöjohtamiseen. Puolestaan esimiehet, joilla oli taustalla vahvaa liiketoiminnallista ja johtamisen osaamista tiesivät ja toteuttivat itse erilaisia johtamisentyökaluja. Lisäksi esimiehet, joilla oli taustallaan kokemusta suuressa organisaatiossa työskentelemisestä eivät kokeneet kokonaisuuden hahmottamista kovinkaan haastavaksi. Yleistettävästi voidaan kuitenkin todeta, että kaikki uudet esimiehet olisivat kaivanneet enemmän tukea perehtymisen eri vaiheisiin.

Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, sillä aineistosta nousi esimiesten kokemuksia hyvin ilmi. Lisäksi esimiehet pääsivät kuulluksi ja antoivat hyvää palautetta esimiesperehdytyksestä. Tutkimuksen avulla saatiin selville tietoa kehitettävästä esimiesperehdytyksen keskeisestä sisällöstä tulevaisuutta ajatellen.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää uusien esimiehien kokemuksia perehdytyksestä. Uusien esimiesten kokemusten kautta pyrittiin selvittämään esimiesperehdytyksessä huomioitavia asioita ja sen keskeistä sisältöä. Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä aiheesta niin, että sitä voidaan tulevaisuudessa kehittää paremmaksi. Näihin ongelmiin pyrittiin löytämään vastauksia kvalitatiivisen tutkimusotteen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka teemat olivat esimiestyö, perehdytys ja sen kehittäminen.

Tutkimustulosten perusteella saatiin laajaa tietoa siitä, millaisia kokemuksia uusia esimiehillä on perehdytyksestä. Tietoa kokemuksista saatiin esimiesperehdytykseen liittyvistä tärkeistä asioista ja sisällöistä, kuin myös konkreettista tietoa siitä, miten niitä voisi käytännössä huomioida.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että uusien esimiesten kokemukset perehdytyksestä olivat yksilöllisiä, mutta melko hyviä. Jokaisen tutkittavan perehdytyksessä oli huomioitu esimiesasema, mutta tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiesperehdytyksen kaikilla alueilla on kehitettävää. Tutkimustulosten avulla toimeksiantaja pystyy kriittisesti tarkastelemaan tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja ja aiheita, sekä keskittymään niiden teemojen kehittämiseen. Toimeksiantaja pystyy tulosten perusteella valikoimaan niitä alueita, mitkä tarvitsevat eniten kehittämistä. Esimiehet kokivat muun muassa yleisperehdytyksen kaipaavan kehittämistä. Yksinkertaisena keinona tähän on lisätä tietoisuutta alkuperehdytyksen verkkokurssin olemassa olosta ja lisäämällä perehdytys suunnitelmaan selkeämmin yleisperehdytykseen liittyviä asioita. Lisäksi esimiehet kaipaavat yleisesti ottaen enemmän tukea ja vuorovaikutusta perehtymisen vaiheisiin. Toimeksiantaja voi tarttua tähän alueeseen johtopäätöksissä esiteltyjen keinojen, kuten verkostoitumisen ja mentoroinnin, avulla.

Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2016, jolloin käytiin alustavia keskusteluja mahdollisesta opinnäytetyön aiheesta, mutta itse työ alkoi etenemään keväällä 2017. Tutkijan asettamana tavoitteena oli, että opinnäytetyö valmistuu kevään tai kesän 2017 aikana. Itse käytännön työlle asetettu aikataulu oli aika tiukka, mutta hyvän suunnitelmallisuuden ja tutkijan joustavan opiskeluaikataulun vuoksi toteutettavissa oleva ja onnistunut.

Aiheen valinta oli melko selkeä alusta asti, eikä sen valitseminen aiheuttanut juurikaan haasteita. Toimeksiantajalle oli selvää, että perehdytystä tulisi tutkia ja kehittää. Tämä herätti myös aitoa kiinnostusta tutkijassa, sillä aihe sijoittuu vahvasti tutkijan toivomalle osa-alueelle, eli esimiestyöhön ja johtamiseen. Aihe rajattiin koskemaan uusia esimiehiä, sillä esimiesperehdytystä ei aikaisemmin ollut tutkittu toimeksiantajaorganisaatiossa. Aiheen rajaus oli onnistunut, sillä se toi perehdytykseen mielenkiintoisen lähestymistavan ja näkökulman.

Tutkimusmenetelmän valinta oli hyvin selkeä ja onnistunut. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu antoi tutkijalle paljon aineistoa. Teemahaastattelut koettiin alkuun hieman haastaviksi tutkijan vähäisen kokemuksen vuoksi. Ensimmäiset haastattelut olivat kestoaltaan lyhyempiä kuin jälkimmäiset mahdollisesti sen vuoksi, että tutkija ei osannut esittää jatkokysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä kokemattomuutensa vuoksi. Tutkijaa jäi hieman askarruttamaan haastattelijan roolissa onnistuminen ja se, että vaikuttiko kokemattomuus tutkittaviin vaikuttamisen mahdollisuuteen. Itse haastattelutilanteesta tutkija sai kuitenkin luotua luottamuksellisen, vuorovaikutuksellisen ja vapaanomaisen tilanteen, jossa tutkittavat pystyivät jakamaan kokemuksiaan.

Teemahaastatteluun olisi mahdollisesti voinut lisätä vielä yhden teeman, liittyen esimerkiksi teemojen merkityksiin tai vaikuttavuuteen, jotta työ olisi saanut enemmän syvyyttä. Tämä olisi kuitenkin kasvattanut opinnäytetyötä runsaasti tuomalla uutta teoriaa ja näkökulmaa aiheeseen sekä paisuttamalla tutkimusaineistoa.

Aineistonanalyysimenetelminä käytettiin asiasisällön tiivistämistä, teorialähtöistä analyysia ja teemoittelua. Kokemattomalle tutkijalle nämä olivat sopivia valintoja,

joilla aineistosta saatiin paljastumaan vastauksia tutkimusongelmaan. Eri menetelmien käyttäminen tavoitti myös tutkijan oman oppimistavoitteen. Aineistonanalyysissa voisi käyttää vielä tarkempia ja syvällisempiä menetelmiä, jotta saataisiin vielä yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimusongelman kannalta. Aineistosta saatiin kuitenkin poimittua tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat.

Tutkimuksen viitekehys asettui oikein tutkimusongelman ympärille. Tutkimus toi aiempaan teoriaan myös hieman uutta tietoa. Perehdytyksen teorioissa yleensä nähdään esimies perehdyttäjän roolissa, eikä perehdyttävänä. Tutkimuksen tulokset lisäsivät teoriaan tuen ja verkostoitumisen merkityksellisyyttä esimiehen perehdytyksen aikana. Lisäksi esimiesperehdytyksen aikataulussa ja sisällössä tulisi huomioida henkilöstösuhteiden ymmärtäminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen.

Luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan hyvällä dokumentoinnilla ja huolellisella suunnittelulla. Näillä keinoilla pystyttiin myös varmistamaan tutkimuksen laadukkuutta. Lisäksi tutkimuksen jokaisessa vaiheessa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita, jotka myös lisäävät tutkimuksen laadukkuutta.

Hyvä dokumentointi kattaa haastattelujen nauhoitukset, joka varmisti sen, että aineistoon pystyi palamaan uudelleen ja uudelleen. Lisäksi tämä vähensi tutkijan mahdollisuutta tehdä virheitä tulosten tulkinnassa, mikä vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen laadukkuuteen. Aineistoille suoritettiin tarkat litteroinnit käyttäen samaa tasoa jokaisen tutkittavasta saadun aineiston kohdalla. Järjestelmällisellä suunnittelulla pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkka kvalitatiivisen tutkimuksen suunnitelma, jota noudatettiin ja päivitettiin. Lisäksi huolellisen teemahaastattelurungon suunnitteleminen ja rakentamisen kautta pyrittiin laadukkuuteen. Tutkija olisi kuitenkin voinut paneutua vielä enemmän teemahaastatteluiden teoriaan kokemattomuutensa vuoksi.

Tutkimuseettisten periaatteiden noudattaminen nostivat myös tutkimuksen laadukkuutta ja siten myös sen luotettavuutta. Tutkimus perustui täysin vapaaehtoisuuteen ja tutkittavien henkilöllisyyttä suojattiin koko tutkimuksen aikana. Tutkittavat saivat tiedon myös näistä asioista etukäteen ennen haastattelua ja niistä keskusteltiin myös

haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkittavat olivat tietoisia tutkimukseen liittyvistä oikeuksistaan.

Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös saturaatio. Tutkija ei aikonut mitata tutkimuksen luotettavuutta saturaation, eli vastausten kylläntymisen kautta, sillä tutkittavien määrä oli pieni. Tarkoitus oli etsiä yksilöiden kokemia kokemuksia, joten tutkija ei olettanut vastausten olevan kovinkaan samankaltaisia. Lisäksi tutkittavien taustat olivat kovin erilaisia, joiden pääteltiin vaikuttavan koettuun kokemukseen. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että samoja asioita ja yhtäläisiä kokemuksia toistui useasti eri haastateltavien kesken.

Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotoimenpiteet

Tutkimuksessa keskityttiin perehdytykseen liittyviin kokemuksiin uusien esimiesten näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittavat, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tuloksia kehittämistoimenpiteissään. Tutkimuksessa ilmi nousseet kehitystarpeet ovat helposti toteutettavissa, mikäli toimeksiantaja pystyy käyttämään enemmän resursseja esimiesten perehdytykseen. Verkostoitumismahdollisuuden ja tuen tarjoaminen ei kuitenkaan ole rahallisesti kovin suuri toimenpide toteuttaa. Tällä olisi suuri vaikutus esimiestyöhön ja sitä kautta myös strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi toimeksiantaja voisi pienin resurssein korostaa jo olemassa olevien hyvien käytäntöjen merkitystä, kuten alkuperehdytyksen verkkokurssia. Esimiesperehdytyksen kehittäminen antaa myös hyvää työnantajamielikuvasta ja kertoo vaativan esimiestyön arvostuksesta. Voidaan myös todeta, että uusien esimiesten sitoutuminen työhön ja työhyvinvointi kohenisivat esimiesperehdytystä kehittämällä.

Aiheena perehdytys on laaja ja siksi siihen liittyy paljon tutkittavaa. Tutkimuksen tuloksissa nousi esille uusia teemoja ja aiheita, joita voisi tulevaisuudessa tutkia lisää. Jatkotutkimuksena voisi tutkia esimerkiksi vertaistuen merkitystä uuden esimiehen työssä. Tutkimuksen kohteena voisivat olla erilaiset verkostot ja tukiryhmät, ja se kuinka ne ovat käytännössä tukeneet esimiehen perehdytystä. Toisaalta tutkimuksessa tutkittavina voisi olla myös pidempään työskennelleet esimiehet. Tutkimuksen rinnalla voisi tutkia myös hiljaisen tiedon siirtymistä uudelle esimiehelle ja kuinka sitä voisi helpottaa. Myös tästä tärkeästä teemasta saisi laaja-alaisen tutkimuksen.

Lähteet

A 27.8.1999/857. Pelastustoimiasetus. Viitattu 2.2.2017. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

A 6.4.2011/341. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta laadittavasta suunnitelmasta. Viitattu 7.2.2017. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2015. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 3. p. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. E-kirja. Talentum. Viitattu 21.2.2017. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:1>.

Ahonen, K. 2015. Perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä. Uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppakorkeakoulu, strateginen johtaminen. Viitattu 21.2.2017. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103761/Gradu%20Kaisa%20Ahonen%202015.pdf?sequence=2>.

Caldwell, C. M. 2004. Leadership Skills for Managers. EBook Edition (4). AMA Self-Study. Viitattu 25.1.2017. <http://site.ebrary.com/lib/jypoly/reader.action?docID=10496198>.

Ellis, C. 2004. Management Skills for New Managers. Amacom. Viitattu 25.1.2017. <http://site.ebrary.com/lib/jypoly/reader.action?docID=10075553>.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta käytännöksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. N.d. Työturvallisuuskeskus. Verkkojulkaisu. Toimittanut Päivi Rauramo. Viitattu 21.2.2017. https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf.

Gröhn, E. & Hassinen, A. 2014. Sairaanhoidajien perehdytys – Kokemuksia ja toiveita työhön perehdytyksestä. Opinnäytetyö, AMK. Savonia-Ammattikorkeakoulu, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Viitattu 2.2.2017. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78459/Grohn_Elisa_Hassinen_Anneli.pdf?sequence=1.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakamari.

Hietamäki, M. 2017. Esimiesperehdytys. Sähköpostiviesti 1.3.2017. Vastaanottanut Heinonen, M. Kuopio yliopistollisen sairaalan henkilöstön kehittämisspäällikön antamat tiedot esimiesperehdytyksestä.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 10.3.2017.
<https://www.ellibs.com/fi/book/9789524958868>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J. 2014. Esimiehestä johtajaksi – ohjeita kohtalotovereille. Espoo: Seedi.
- Hoikkala, M. & Mikkonen, S. 2011. Uuden esimiehen perehdyttäminen. Case: Yritys X. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalous, johtaminen ja viestintä. Viitattu 21.2.2017.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27146/Hoikkala_Minna.pdf?sequence=2.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hotanen, A. 2014. Uuden esimiehen perehdyttäminen. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammattikorkeakoulu, liiketalous, markkinointi urheilijoille. Viitattu 21.2.2017.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79377/Hotanen_Aaron.pdf?sequence=1.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hyvä perehdytys –opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulu. Oppimateriaalia, osa 4.
- Hämäläinen, V., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Suominen, K. 2012. Esimies strategiavaikuttajaksi. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisoviestintä. 2. p. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. 2. p. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Talentum. Viitattu 12.2.2017.
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20\)ONNISTUMISEN\(\(20\)EDELITYKSET\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ESIMIEHEN((c4))((20)ONNISTUMISEN((20)EDELITYKSET((20)
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvantitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu julkaisuja 176.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Keijonen, P. 2017. Esimiesperehdytys. Sähköpostiviesti 1.3.2017. Vastaanottaja Heinonen, M. HUS:n yhtymähallinnon henkilöstöresurssipäällikön antamat tiedot esimiesperehdytyksestä.
- Klenke, K. 2008. Qualitative Research the Study of Leadership. Chippenham and Eastbourne: Emerald Group.
- Kupias, R., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Viitattu 6.2.2017. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 2.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>.
- L 1326/2010. Terveystieteiden laki. Viitattu 6.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lindell, M. 2012. Terveystieteiden lähiesimiesten vertaistuki. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Viitattu 12.3.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83656/gradu05976.pdf>.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.
- Mäntyhärju, E. 2017. Alkuperehdytyksen verkkokurssi. Sähköpostiviesti 23.2.2017. Vastaanottaja Heinonen, M. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin koulutussuunnittelijan antamat tiedot alkuperehdytyksen verkkokurssista.
- Owen, Jo. 2006. The leadership skills handbook. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus, verkkoaineisto. Viitattu 7.2.2017. <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Työsuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf>.

- Peltokoski, J. 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings. Views of newly hired nurses and physicians. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. Viitattu 2.3.2017.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2095-9/urn_isbn_978-952-61-2095-9.pdf.
- Peltokoski, J. 2017. Arviointiylivoitaja. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Keskustelu opinnäytetyösuunnitelmapalaverissa. 24.2.2017.
- Perehdytys. 2016. Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 7.2.2017.
<http://www.satshp.fi/ammattilaisille/perehdytys/Sivut/default.aspx>.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31, 3. Viitattu 15.3.2017. Saatavilla pdf:nä. <http://journal.fi/inf/article/view/7079>.
- Saarni, S. 2017. Esimiesperehdytys. Sähköpostiviesti 2.3.2017. Vastaanottaja Heinonen, M. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin koulutussuunnittelijan antamat tiedot esimiesperehdytyksestä.
- Sairaanhoitopiiri. 2014. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 10.3.2017. <http://www.ksshp.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri>.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Siikström, R. 2015. Uusien esimiesten perehdyttäminen: Aditro Oy, Espoo. Opinnäytetyö, AMK. Metropolia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 21.2.2017.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90617/siikstrom_rosa.pdf?sequence=1.
- Starr, J. 2012. Brilliant coaching. How to be a brilliant coach in your workplace. 2. p. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Strategia. 2015. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 10.3.2017.
<http://www.ksshp.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Strategia>.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- tehtävässä aloitus ja tehtäväkuva
- koulutus
- työkokemus
- rekrytoitiinko organisaation ulkopuolelta / organisaation sisältä

1. Esimiestyö

- mikä esimiestyössä on tärkeää
- uuden esimiehen haasteet
- uudelle esimiehelle keskeiset asiat
- muita kokemuksia

2. Perehdytys

- sisältö
- aikataulu
- vastuut
- oma valmistautuminen ja osallistuminen
- seuranta ja palaute
- muita kokemuksia

3. Kehittäminen

- huomioitavat asiat
- esimiesperehdytyksen tarpeellisuus
- muita kehitysideoita

Liite 2. Saatekirje

Hyvä esimiestehtävässä työskentelevä,

Opiskelen liiketaloutta Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni Keski-Suomen sairaanhoitopiirille. Opinnäytetyöni tutkimuksen tarkoituksena on tutkia uusien esimiesten kokemuksia perehdytyksestä ja sen toteutumisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa ja lisätä ymmärrystä uusien esimiesten perehdytyksestä niin, että perehdytystä voidaan jatkossa kehittää odotusten ja toiveiden mukaiseksi.

Kerään tutkimusaineiston yksilöhaastatteluilla Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työntekijöiltä, jotka ovat aloittaneet esimiestehtävissä vuoden 2016 aikana. **Pyydän Sinua osallistumaan tähän haastatteluun, jossa ollaan kiinnostuneita sinun kokemuksistasi saamastasi perehdytyksestä.** Haastatteluaineistoa käsitellään noudattaen tutkimuseettisiä periaatteita. Henkilöllisyytesi ei paljastu tutkijaa lukuun ottamatta muille missään vaiheessa. Mikäli haluat tarkempia tietoja tutkimuksesta, vastaan mielelläni kysymyksiisi (yhteystietoni alla). Viestin liitteenä on Sinulle tiedoksi kirjallisesta suostumuksesta tutkimukseen osallistumisesta, jonka voimme yhdessä täyttää haastattelun yhteydessä.

Toivon, että haluat osallistua tutkimukseen. Otathan minuun yhteyttä mahdollisimman pian (*viimeistään 7.3*) joko puhelimitse tai sähköpostilla, niin voimme sopia haastatteluajankohdan.

Ystävällisin terveisin,

Maikki Heinonen
(yhteystiedot poistettu)

Tutkimuksesta lisätietoja antaa myös:

Arviointiylihoitaja Jaana Peltokoski
(yhteystiedot poistettu)

Henkilöstön kehittämispäällikkö Ulla Lauttamus
(yhteystiedot poistettu)